


Podnikatelský plán malého a středního podniku

Dulguun Sukhtumur

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav ekonomie

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dulguun SUKHTUMUR**

Osobní číslo: **L080032**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Podnikatelský plán malého a středního podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Pojetí a význam malých a středních podniků
2. Podpora malého a středního podnikání v evropském prostoru
3. Plánování obecně, podnikatelské plány, strategie
4. Tvoříme podnikatelský plán, finanční plán a financování podnikatelských záměrů



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka; KOLEKTIV, A. Podnikání malé a střední firmy: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Vyd.2. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

[2] KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Dotisk prvního vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

[3] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. Malé a střední podnikání : konkurence a aliance v Evropské unii. Vyd. 1. Praha : Management press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Pavel Zemánek

Ústav ekonomie

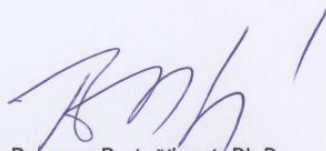
Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

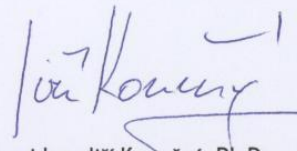
Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne13.5.2011.....

.....S. Dulguun.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je rozpracování všeobecného podnikatelského záměru do podoby podnikatelského plánu v malých a středních podnikání. V teoretické části je vyjádření uvedení pojem a pojetí malé a střední podniku v jeho podpora, které se zabývá tvorbou plánu a strategie pro podnikatelský subjekt. V praktické části této práce pak jsou poznatky z části teoretické využity k vybraným podniků.

Klíčová slova:

Malé a střední podniky, podnikání, podpora, podnikatelský plán, podnikatelské strategie,

ABSTRACT

The theme of this work is a transfer of the general business aim into a business plan for small and medium business. The theoretocal part is to express that concept of putting small and medium enterprises and their support, which deals with creating the plan and strategy for businesses. In the practical part of this thesis, knowledge from the theoretical is applied to making of the selected enterprise.

Keywords:

Small and medium enterprises, entrepreneurship, support, business plan, business strategy

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Mgr. Pavle Zemánkovi za cenné připomínky a odborné rady a spolužačku slečnu Lenka Rozsypálková, které mi pomohly při této práci. Dále děkuji firmě Matchball s. r. o za poskytnutí informace.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ A POJETÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	11
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.2 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČR	12
1.2.1 Sociální přínosy MSP	16
1.2.2 Ekonomické přínosy MSP	16
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	16
1.3.1 Vyhodnocení výhod a nevýhod obchodních společností	17
1.4 VÝHODY A NEVÝHODY MSP	18
1.5 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ V EVROPSKÉM PROSTORU	19
1.5.1 Specifika malých a středních podniků.....	19
2 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	21
2.1 ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY PODNIKATELŮM	21
2.1.1 Vládní organizace.....	21
2.1.2 Nevládní organizace	23
2.1.3 Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky.....	23
2.1.4 Komerční subjekty specializující se na podporu podnikání	24
2.2 FINANČNÍ PROGRAMY PODPORY PODNIKÁNÍ.....	25
2.2.1 Národní programy podpory podnikání	25
2.2.2 Finanční instituce pro podporu podnikání.....	25
3 PODNIKATELSKÝ PLÁN	27
3.1 PLÁNOVACÍ PROCES	27
3.2 DRUHY PLÁNŮ.....	28
3.2.1 Podnikatelské plány.....	28
3.2.2 Podnikatelské strategie.....	32
3.2.3 Strategický plán.....	33
3.2.4 Kdo bude plánovat	34
3.2.4.1 Kdo má hlavní užitek z podnikatelských plánů	35
3.3 KDY PLÁNOVAT.....	35
3.3.1 Start-up (zahájení podnikání)	36
3.3.2 Růst podniku	36
3.3.3 Turnaround – obrat k lepšímu	37
3.3.3.1 Riziko zastavení provozu.....	38
3.3.3.2 Exit.....	38
3.3.4 Jiné příklady	38
3.4 TVOŘÍME PODNIKATELSKÝ PLÁN	40
3.4.1 Nástroje vnější analýzy podniku	41
3.4.2 Nástroje vnitřní analýzy podniku	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	45

4	ZÁKLADNÍ INFORMACE	46
4.1	POPIS PODNIKU	46
4.2	MARKETINGOVÝ PLÁN	50
4.2.1	Sektor konkurentů	50
4.2.2	Sektor zákazníků	51
4.2.3	Politika servisu a distribuce	51
4.3	SWOT ANALÝZA.....	51
4.4	VÝROBNÍ PLÁN.....	53
4.5	FINANČNÍ PLÁN	53
4.5.1	Rozvaha.....	53
4.5.2	Náklady a tržby podniku	54
4.6	HODNOCENÍ RIZIK	59
5	V PROSTORU EU	61
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMA	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

V současné době sektor malého a středního podnikání zaujímá v ekonomice velmi významné místo, je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, hlavně pokud jde o zvyšování efektivnosti, inovací i konkurenceschopnosti. V celosvětově MSP hraje rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí a obecně je faktorem sociální i ekonomické stability a hospodářského rozvoje. V České republice se malé a střední podniky podílejí 61,52% na zaměstnanosti, 54,57% na účetní přidané hodnotě a na exportu v posledních letech cca 65-70%.

Právě využití velmi dobré zpracování podnikatelského plánu zároveň s příležitostmi pro malé a střední podniky, aby tak rozšířily a upevnily své postavení na trhu, zlepšily svoji konkurenceschopnost s ostatními zeměmi.

Cílem teoretické části této práce vymezuje pojem malý a střední podniky, jeho specifika, ekonomické a sociální přínosy, výhody a nevýhody, a právní formy. Dále následuje zhodnocení významu malých a středních podniků ve státech Evropské unie a vliv vstupu třeba zaměstnanců České republiky do EU na MSP. Pokud věnuje se podpoře podnikání a zaměřuje na tvoření podnikatelského plánu.

V části praktické se pak bude snažit poznatků z části teoretické. Vybrala jsem si společnost Matchball s.r.o., že této společnosti je předmět podnikání výroba a služba v reklamě. Dále sem patří o tomto podniky, konkurence, zpracování činnosti a služby, jeho krátkodobého podnikatelské plán atd.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ A POJETÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Kapitola přináší výklad základních pojmů a poznatků týkajících se existence malých a středních firem. Přináší též řadu dalších poznatků, které mohou sloužit jako východisko rozhodnutí o tom, zda se pustit do podnikání, a jaké předpoklady by měl podnikatel mít, oč se může opřít, čeho se vyvarovat apod.[1]

1.1 Vymezení základních pojmů

Historický exkurz

Výraz podnikatel [entrepreneur] pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Byl to výraz, který odpovídal realitě, podnikatel tehdejší doby se podílel na zprostředkování zejména obchodů. Postupem času k obchodním aktivitám přibylo zprostředkování dodávek pro vládu. Již v 18. století bylo zřejmé (R. Contillon), že s tímto typem podnikání je spojeno riziko, a podnikatel se oddělil od rentiéra. Zatímco rentiér poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu (úroky), podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu nebo neúspěchu. Úspěch podnikání je tak do značné míry vázán na schopnosti (nápaditost, iniciativu, aktivitu) podnikatele. Ve dvacátém století se podnikateli přisuzuje i další rys – atribut inovátora.

Pojem , **podnikání** ‘ [enterprise] v posledních patnácti letech zcela zdomácněl v běžném slovníku, nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá:

- Ekonomické pojetí - podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí - podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- Sociologické pojetí - podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejším zdrojům, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

- Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku¹.

Ať tak či onak, k obecným rysům všech pojetí , podnikání ‘ patří:

- Cílevědomá činnost,
- Iniciativní, kreativní přístupy,
- Organizování a řízení transformačních procesů,
- Praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- Převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- Opakování, cyklický proces.

I v tomto případě můžeme najít řadu společných rysů charakteristických pro osobu podnikatele:²

- * umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle,
- * zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání,
- * schopnost organizovat podnikatelské aktivity (rozumět předmětu podnikání),
- * podstupování rizika,
- * sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, učit se ze zkušeností apod.

1.2 Význam malých a středních podniků v ČR

Bezpochyby klíčový význam má vymezení pojmu **malých a středních firem (MSP)**. Proto MSP hrají ve světové i evropské ekonomice stále výraznější roli. Jejich význam ještě roste v menších zemích, kde vesměs tvoří více než 50% HDP. V tradici výše uvedeného ani v případě definování malé a střední firmě není situace jednoznačná:

- **Statistické pojetí** – od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a firmy dělí do 3 skupin podle počtu zaměstnanců:
 - malé – do 20 zaměstnanců,

- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – 100 a více zaměstnanců.
- **Doporučení komise EU³** – poněkud jiná kvantitativní kritéria klasifikace podnikatelů a firem používá komise EU. Uvedená metodika klasifikace podniků používá čtyři kritéria:
 - počet zaměstnanců,
 - roční tržby, resp. příjmy (podle toho, zda subjekt vede účetnictví či daňovou evidenci),
 - hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy),
 - nezávislost.

Třídění firem touto metodou je následující:

- a) mikrofirma – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- b) malá – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- c) střední firma – do 250 zaměstnanců, roční obrat 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.
- **Klasifikace ČSSZ** – pragmatické klasifikování velikosti firem zavedla Česká správa sociálního zabezpečení, která rozděluje firmy na:
 - a) malé organizace – do 25 zaměstnanců,
 - b) organizace – s 25 a více zaměstnanců⁴.

Toto členění je ryze pragmatické, protože tímto malé organizace mají minimální administrativní zatížení v oblasti sociálního zabezpečení.

Shrneme-li výše uvedené pro oblast malého a středního podnikání, s ohledem na značné částky podmiňujících ekonomických kritérií, rozhodujícím kritériem diferenciací se stává počet pracovníků:

- mikrofirma – 1-9 pracovníků,
- malá firma – 10-49 pracovníků,

- střední firma – 50-249 pracovníků.

Firmy o počtu 250 pracovníků a více jsou považovány za velké podniky. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8% všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. Údaje týkající se skupiny malých a středních firem za ČR jsou zřejmé z tabulek 1.1 – 1.2.

	POČET AKTIVNÍCH SUBJEKTŮ			
2008	MSP se zaměstnanci (podniky 0-249)	Podnikající fyzické osoby	Celkový počet MSP	Podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (v %)
Průmysl	30 072	124 917	154 989	99,37
Stavebnictví	24 448	128 331	152 779	99,95
Obchod	50 578	161 970	212 548	99,92
Pohostinství	6 919	44 845	51 764	99,94
Doprava	7 156	39 502	46 658	99,76
Peněžnictví	1 014	18 447	19 461	99,83
Služby	76 419	275 213	351 632	99,92
Zemědělství	4 438	41 252	45 690	99,93
Celkem	201 044	834 477	1 035 521	99,83

Tabulka 1 Počty MSP v odvětvích a celkové ekonomice ČR

Sektor malého a středního podnikání (MSP) je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurence schopnosti. Hraje rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí. V České republice se malé a střední podniky podílejí z 61,52 % na zaměstnanosti a z 35,17 % na tvorbě HDP a mají značný podíl na celkovém počtu podnikatelských subjektů v České republice. Od počátku tržní ekonomiky v ČR obecně dochází k nárůstu počtu malých a středních podniků.

Malé a střední podniky zaměstnávají více lidí a dochází i k nárůstu jejich tržeb. K tomuto rostoucímu trendu ekonomické aktivity přispívá řada faktorů. Velké firmy jsou vlivem rostoucí globální konkurence nuceny provádět racionalizaci a restrukturalizaci svých činností. Proto začínají snižovat náklady prostřednictvím propouštění pracovníků, outsourcovat některé aktivity a objednávat služby od dalších dodavatelů, kterými jsou právě velmi často menší, flexibilnější podniky.

2008	MSP SE ZAMĚSTNANCI (0-249)	PODNIKAJÍCÍ FYZICKÉ OSOBY	CELKEM ZAMĚSTNANCŮ V MSP	PODÍL ZAMĚSTNANCŮ V ODVĚTVÍCH A CELKU NÁR. HOSP.
Průmysl	597	68	665	49,63
Stavebnictví	184	40	224	82,66
Obchod	328	80	408	75,00
Pohostinství	61	41	102	86,44
Doprava	89	29	118	40,55
Peněžnictví	14	1	15	21,13
Služby	339	71	410	70,69
Zemědělství	100	19	119	88,15
Celkem	1 712	349	2 061	61,52

Tabulka 2 Počty zaměstnanců MSP v odvětvích a celkové ekonomice ČR (Vyjádření tisících osob)

Pozn.: Tabulky 1 a 2 upozorňují, že kromě MSP se zaměstnanci, podniká v ČR i velký počet fyzických osob. Jde o drobné podnikatele ve výrobě, a zejména službách, jako jsou např. drobní prodejci, řemeslníci, konzultanti, učitelé cizích jazyků či počítačových dovedností apod.

Celkový počet zaměstnanců MSP se v roce 2008 zvýšil oproti roku 2007 o 28 tis. (o 1,38 %) na celkových 2 061 tis. zaměstnanců. K absolutnímu poklesu počtu zaměstnanců došlo

v roce 2008 v zemědělství. K absolutnímu nárůstu zaměstnanosti došlo zejména v obchodu a službě. Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2008 klesl oproti roku 2007 pouze o 0,1 procentního bodu.

1.2.1 Sociální přínosy MSP

Nezastupitelnou rolí MSP je poskytování šance pro svobodné uplatnění občanů k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Můžeme říci, že malí a střední podnikatelé jsou protipólem ekonomické a politické moci. Lidé v těchto podnicích jsou nuceni k zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně může znamenat konec a důsledky neúspěchu nesou osobně. Existence malých a středních podniků je stabilizátorem společnosti, jelikož významná politická nejistota nebo radikální proudy jsou pro tyto podniky zdrojem rizik.

1.2.2 Ekonomické přínosy MSP

Flexibilita neboli schopnost se rychle přizpůsobovat měnícím se skutečnostem, je jedním z nejcennějších charakteristických znaků malých a středních podniků. Neustálé trendy globalizace se promítají také do ekonomického sektoru a dochází ke vzniku a rozvoji multinárodních korporací a řetězců. Malé a střední podniky působí proti tomuto posilování monopolních tendencí. Díky své rychlé adaptaci na měnící se prostředí a potřeby zákazníka jsou malé podniky nositeli nesčetných drobných inovací. MSP také dokáže působit v okrajových oblastech trhu, které jsou pro větší podniky méně atraktivní.

1.3 Právní formy podnikatelské činnosti

Podnikání fyzických a právnických osob lze členit následovně:

- samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník),
- obchodní společnost,
- osobní společnost.

U osobní společnosti se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem:

- Veřejná obchodní společnost, zkratka veř.obch.spol. nebo v.o.s.,

- Komanditní společnost, zkratka kom.spol. nebo k.s.,
- Společnost s ručením omezeným, zkratka spol.s.r.o. nebo s.r.o.,
- Akciová společnost, zkratka akc.spol. nebo a.s.,
- Družstva,
- Státní podniky.

Nové formy obchodních společností:

-vychází ze snahy usnadnit nadnárodní podnikání v EU. V současné době ještě nejsou příliš rozšířeny, proto je probereme podrobněji než ostatní právní formy podnikání. To jsou:

- Evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS),
- Evropská společnost (ES),
- Evropská družstevní společnost (zkratka SCE),
- Ostatní.

1.3.1 Vyhodnocení výhod a nevýhod obchodních společností

Osobní společnost

- ✦ Ručení celým svým majetkem živnostníka nebo společníka,
- ✦ Omezené možnosti rozšíření jmění společnosti z vnějších zdrojů,
- ✦ Velká zranitelnost – citlivost na možnost zrušení společnosti,
- ✦ Osobní účast na vedení společnosti klade na společníky vysoké nároky na jejich odbornost a dovednost.

Ručení celým svým majetkem vytváří na živnostníka nebo společníka velký tlak. V podnikatelské praxi je společnosti podstatně méně než kapitálových.

Kapitálové společnosti – výhody s.r.o.

- ✦ omezené ručení do výše vkladu,
- ✦ životnost společnosti dlouhodobá (při obchodu společníka nehrozí její zrušení),
- ✦ snadnější uplatnění placených profesionálů v řídicím managementu,

- ✦ snadno majetkově expanduje formou navýšení vkladů společníků nebo přistoupením dalších společníků.

Omezené ručení vkladu patří mezi největší výhody kapitálových společností.

1.4 Výhody a nevýhody MSP

Za hlavní výhody plynoucí z malé velikosti podniku se nejčastěji považují:

- ❖ flexibilita – schopnost pohotově reagovat na jakékoliv změny ve vnějším i vnitřním prostředí podniku,
- ❖ rychlost – schopnost aplikovat jakékoliv potřebné kroky relativně mnohem rychleji než větší společnosti,
- ❖ inovativnost – možnost přicházet s nečekanými řešeními problémů, na které by velké společnosti neměly dost odvahy,
- ❖ jednoduchá organizace – malý počet stupňů řízení usnadňuje přenos informací z výkonných pozic k managementu a naopak. Přehlednost organizace pak jednoznačně umožňuje efektivnější kontrolu všech vnitropodnikových procesů,
- ❖ mezilidské vztahy – v menších podnicích jsou často přátelštější a korektnější vztahy mezi lidmi uvnitř podniku, neboť zaměstnanci se navzájem znají. To pak přispívá ke spokojenosti, motivaci a loajalitě zaměstnanců,
- ❖ odolnost proti hospodářské recesi.

Naopak za největší nevýhody plynoucí z malé velikosti podniku se nejčastěji považují:

- ❖ vysoké nároky na kvalifikaci zaměstnanců – a to jak na pozicích manažerských, tak obchodních... Manažeři jsou často odpovědni za širší okruh podnikových funkcí. Obchodníci pak mají na starosti většinu odbytu a musí tak splňovat nejvyšší požadavky na samostatnost a odpovědnost.
- ❖ omezený přístup k finančním zdrojům – menší podniky nejsou tak zajímavé pro finanční instituce a mají tak většinou problémy se získáním úvěru. Vlastního hmotného majetku mají navíc také relativně málo, a proto jsou pro banky rizikovější.

- ❖ omezené prostředky na marketing – většina menších podniků marketing podceňuje, nebo na něj volné prostředky nemá. Odbytová funkce podniku pak často stojí na samotných obchodních zástupcích.
- ❖ vysoké náklady na jednotku produkce – oproti velkým podnikům, malé a střední podniky nemají většinou možnost získávat úspory z rozsahu a jejich jednotkové náklady jsou tak větší. To je staví do nákladové nevýhody a podniky se s ní musí vyřadit jinak.

Je tedy zjevné, že velikost podniku radikálně ovlivňuje schopnosti podniku plnit své strategické cíle.

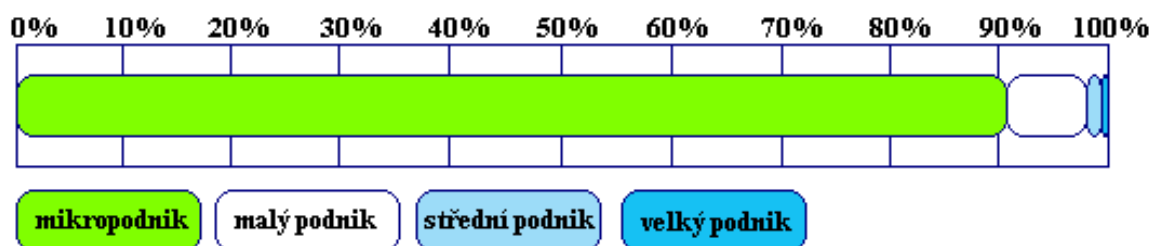
1.5 Malé a střední podnikání v evropském prostoru

Malé a střední podniky po vstupu do Evropské unie přerůstají lokální a národní prostor a některé podniky významně pronikají i do mezinárodního prostoru. To klade nové nároky na konkurenceschopnost podniku. Obstojí jenom ty podniky, které opustí tradiční vnímání konkurenčních výhod a budou vnímat a dále rozvíjet nové konkurenční činnosti. Možností jak rozšířit svou činnost, nebo zvýšit svou konkurenční výhodu je využití čerpání podpory z EU. Pro ČR je to dobrá příležitost posílit své postavení na trhu a zvýšit svou konkurenceschopnost vůči zahraničním firmám. Posílením konkurenceschopnosti ČR by se měla posílit i konkurenceschopnost EU.[2]

1.5.1 Specifika malých a středních podniků

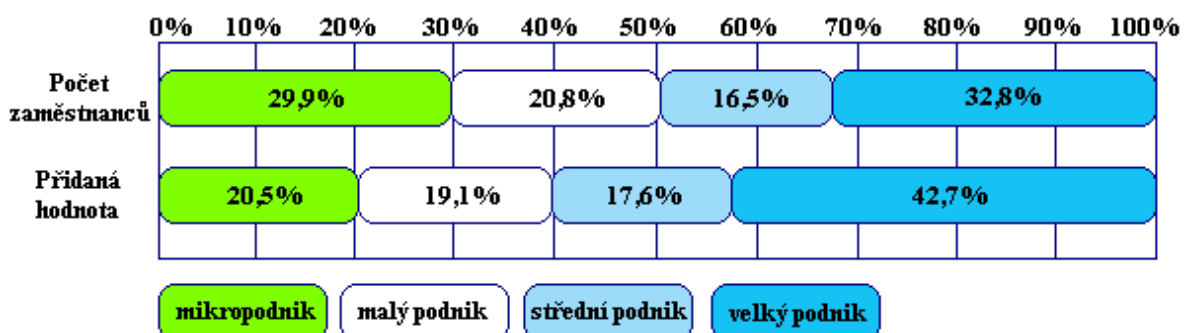
Jak uvádí zpráva Eurostatu, Komise EU v posledních letech cílí svou pozornost intenzivněji na SME. Politika SME se zaměřuje na 5 hlavních okruhů: podpora v podnikání, usnadnění vstupu na trhy, snížení byrokracie, zlepšení růstového potenciálu a konkurenceschopnosti, opatření na posílení konzultace a dialogu s organizacemi zastupujícími zájmy SME a s investory.

Komise EU podniká, protože si uvědomuje, že SME tvoří páteř ekonomiky EU. V roce 2003 bylo v EU registrováno (v nepeněžním soukromém sektoru) téměř 18 milionů podniků z toho 91,4 % mikropodniků, 7,3 % malých podniků, 1,1 % středních podniků a jen 0,2 % velkých podniků zaměstnávajících více jak 249 zaměstnanců, jak naznačuje obrázek 1.



Obrázek 1 Zastoupení kategorií podniků na celkovém počtu v roce 2003 v EU

Jak ilustruje následující obrázek, jejich podíl na zaměstnanosti i tvorbě přidané hodnoty je většinový i v dnešní době průmyslových gigantů:



Obrázek 2 Podíl kategorií podniků na zaměstnanosti a na vytvářené přidané hodnotě v roce 2003 v EU

V roce 2003 tedy v rámci EU-25 tvořily podniky dosahující maximálně střední velikost asi 67% pracovních míst a 57% přidané hodnoty.

Co se týče čísel dosahovaných v rámci České republiky, tak si malé a střední podniky vedly takto (data jsou aktuální k 31. 12. 2006):

→ Počet živnostenských oprávnění:	3838000
→ Počet ekonomicky aktivních subjektů:	993318
→ Počet zaměstnanců:	1945000
→ Podíl na zaměstnanosti:	61,79%
→ Podíl na výkonu podnikatelské sféry:	51,45%
→ Podíl na vývozu:	43,5%
→ Podíl na dovozu:	54,6%

2 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

Ve struktuře každé vyspělé společnosti se vyskytují statisíce, ne-li miliony podnikatelů.

Obecně může tyto aktivity rozdělit do 3 skupin:

- * informační podpora,
- * materiální podpora,
- * finanční podpora.

Z hlediska původu můžeme subjekty poskytující tři výše uvedené typy podpor rozdělit do čtyř skupin:

- ✦ vládní organizace zaměřené na poskytování různých služeb podnikatelům,
- ✦ nevládní organizace na bázi zpravidla neziskových organizací,
- ✦ podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky,

komerční subjekty specializující se na podporu podnikání.

2.1 Organizace poskytující služby podnikatelům

2.1.1 Vládní organizace

Vládní instituce, zejména Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO), vytvořily řadu institucí, které mají poskytovat zvýhodnění poradenské služby i podnikatelům ze sektoru malého a středního podnikání. Tyto programy mají celostátní působnost. V rámci podpory podnikání se české firmy mohou ucházet o část financí z programů Evropské Unie. V letech 2007 – 2013 tyto fondy nabízejí více než 26 miliard Eur.

Ministerstvo práce a sociálních věcí pak na stejné období připravilo program rozvoje lidských zdrojů, v němž je k dispozici přes 1,8 miliardy Eur.

Vedle toho z úrovně Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR) jsou iniciovány programy podpory určené příslušným regionům, popř. přes hraniční spolupráci.

CzechInvest je organizace zřízený MPO jako národní rozvojová agentura podporující restrukturalizaci průmyslu ČR⁵. V oblasti podpory malého a středního podnikání se CzechInvest v souladu s programem EU angažuje v úsilí zaměřeném na zjednodušení pod-

nikatelského prostředí (monitorování podnikatelského prostředí, navrhování legislativních změn, spolupráce s podnikatelskými institucemi, konzultace se zahraničními experty apod.). Hlavním cílem je zvýšení výkonnosti klíčových místních dodavatelů dodávajících nadnárodním firmám.

CzechTrade je též organizace zřízení MPO jako agentura na podporu obchodu. Jejím cílem je prosazování a upevňování pozic českých exportérů na zahraničních trzích. CzechTrade se zaměřuje na činnosti, jako je získávání informací i zahraničních trhů (tzn., jaké jsou celní sazby v daných lokalitách,...atd.) a s tím související poskytované služby zahraničních kanceláří této organizace.

Regionální poradenská a informační centra a podnikatelská a inovační centra (RPIC a BIC). Činnost podnikatelských informačních center je zaměřena na podnikatelské, technické a technologické poradenství, transfer technologií ze zahraničí a na realizaci výsledků výzkumu a vývoje s využitím možností Evropské sítě podnikatelských a inovačních center. BIC mají vazbu na vysoké školy nebo na velké průmyslové firmy. Poradenské a informační služby pro malé a střední firmy poskytované RPIC i BIC jsou dotovány ze státního rozpočtu, popř. dalších programů podpory malých a středních firem.

Národní vzdělávací fond (NVF) je nezávislá nezisková organizace založená Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR zaměřená na oblast zaměstnanosti a sociálního rozvoje. NVF podporuje programy rozvoje celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality a efektivnosti lidských zdrojů, zkvalitňování přípravy manažerů. Fond poskytuje odbornou pomoc firmám a institucím.

Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR ČR) je příspěvková organizace zřízená MMR ČR se zaměřením na podporu činnosti ministerstva při realizaci regionální politiky, přeshraniční spolupráce a implementaci programů a projektů Evropské unie v ČR. Ve funkci koordinátora zabezpečuje výstavbu a provoz regionálního informačního systému (RIS) a integrovaného regionálního informačního systému (IRIS).

Informační portály. Vedle dílčích informačních zdrojů uvedených na webových stránkách příslušných vládních institucí existují samostatné státní informační portály určené podnikatelské veřejnosti:

→ Integrovaný systém informací pro podnikání a export – www.businessinfo.cz

→ Euro Info Centrum (EIC) Praha – www.euroinfocentrum.cz

2.1.2 Nevládní organizace

- Hospodářská komora (HK) – je členěna jednak regionálně, jednak oborově (profesní společenstva, svazy, asociace). Důležitým segmentem, na který je činnost hospodářské komory zaměřená, jsou malé a střední podniky.
- Agrární komora (AK) – svými aktivitami slouží podnikatelům v zemědělství, potravinářství a lesnictví. K podpoře podnikání plní obdobné funkce jako HK, navíc sleduje a vydává stanoviska k problematice ochrannářských tendencí týkajících se trhu se zemědělskými produkty a potravinami.

Obě komory pomáhá podnikatelům z nejrůznějších oblastí prosazovat jejich zájmy před státními orgány, poskytují svým členům informační a vzdělávací servis, pomáhají zprostředkovávat kontakty. Také založily **Rozhodčí soud**, který je určen k řešení obchodních sporů, jež mohou nastat mezi jejich členy. Jsou:

- * **Svaz obchodu ČR a cestovního ruchu**
- * **Svaz průmyslu a dopravy ČR**
- * **Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR**
- * **Sdružení podnikatelů a živnostníků (ČR SR)**
- * **Asociace pro poradenství v podnikání (APP)**
- * **Centrum pro evropskou integraci (CEBRE)**
- * **Unie malých a středních podniků ČR (SME Union)**
- * **Asociace inovačního podnikání ČR (AIP ČR)**
- * **Společnost vědecko-technických parků ČR**

2.1.3 Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky

Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky jsou zpravidla zřizovány sdruženími více organizací ze státního i z komerčního sektoru. Ze státního sektoru se na jejich zřizování v ČR podílí jak jednotlivá města a kraje, které v nich vidí potenciál pro budoucí roz-

voj svého regionu a snížení nezaměstnanosti, tak i řada školních institucí a vědeckých zařízení, které se s jejich využitím snaží rychleji převádět teoretické poznatky do praxe.

Financovány jsou zpravidla z prostředků fondů EU, a to až ze 70 procent.

Podnikatelské inkubátory jsou určeny zejména pro začínající podnikatele, kterým poskytují širokou škálu bezplatných nebo zvýhodněných služeb. Mezi ty obvykle patří:

- zlevněné nájemné ve výrobních halách nebo kancelářských prostorech,
- poskytnutí základního vybavení kancelář (nábytek, telefonní a internetová přípojka, počítače),
- konzultační a poradenské služby,
- cenově zvýhodněné služby partnerů inkubátoru,
- přístup k laboratornímu a vědeckému zařízení,
- školení a vzdělávací akce,
- asistence při hledání investorů a dalších zdrojů financování,
- zprostředkování odchodních kontaktů,
- jednotný přístup k informacím a databázím,

společná zařízení pro inkubované firmy (např. sekretariát, parkoviště, ostraha objektu, reprezentativní prostory pro prezentace schůzky).

2.1.4 Komerční subjekty specializující se na podporu podnikání

Vedle vládních a neziskových organizací existuje na trhu velké množství podnikatelských subjektů, které nabízí začínajícím a fungujícím subjektům řadu služeb, jež zasahují do různých sfér podnikání. K početným typům poradenských služeb bezesporu patří vedení účetnictví, daňové poradenství, zabezpečení požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, právní konzultace apod.

2.2 Finanční programy podpory podnikání

2.2.1 Národní programy podpory podnikání

Národní programy podpory malých a středních podnikání schvaluje vláda České republiky. Tyto programy jsou zaměřeny na podporu podnikatelů formou záruk za bankovní úvěry pro malé a střední podnikatele a bezúročných úvěrů pro začínající podnikatele na celém území České republiky. Tyto programy vyhlašuje Ministerstvo průmyslu a obchodu.

V roce 2007 mezi tyto programy patřily TRH, CERTIFIKACE, DESIGN, ALIANCE, a VÝVOJ. Podrobnější informaci o jednotlivých programech lze získat na webových stránkách www.mpo.cz.

2.2.2 Finanční instituce pro podporu podnikání

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. (ČMZRB):

- Založena v roce 1992
- Akcionáři jsou:
 - MPO, MF a MMR (72% akcií),
 - KB, a.s., ČS, a.s., a ČSOB, a.s.

Banka poskytuje především malých a středních podnikatelům formou záruk a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a kraje.

Česká exportní banka, a.s. (ČEB):

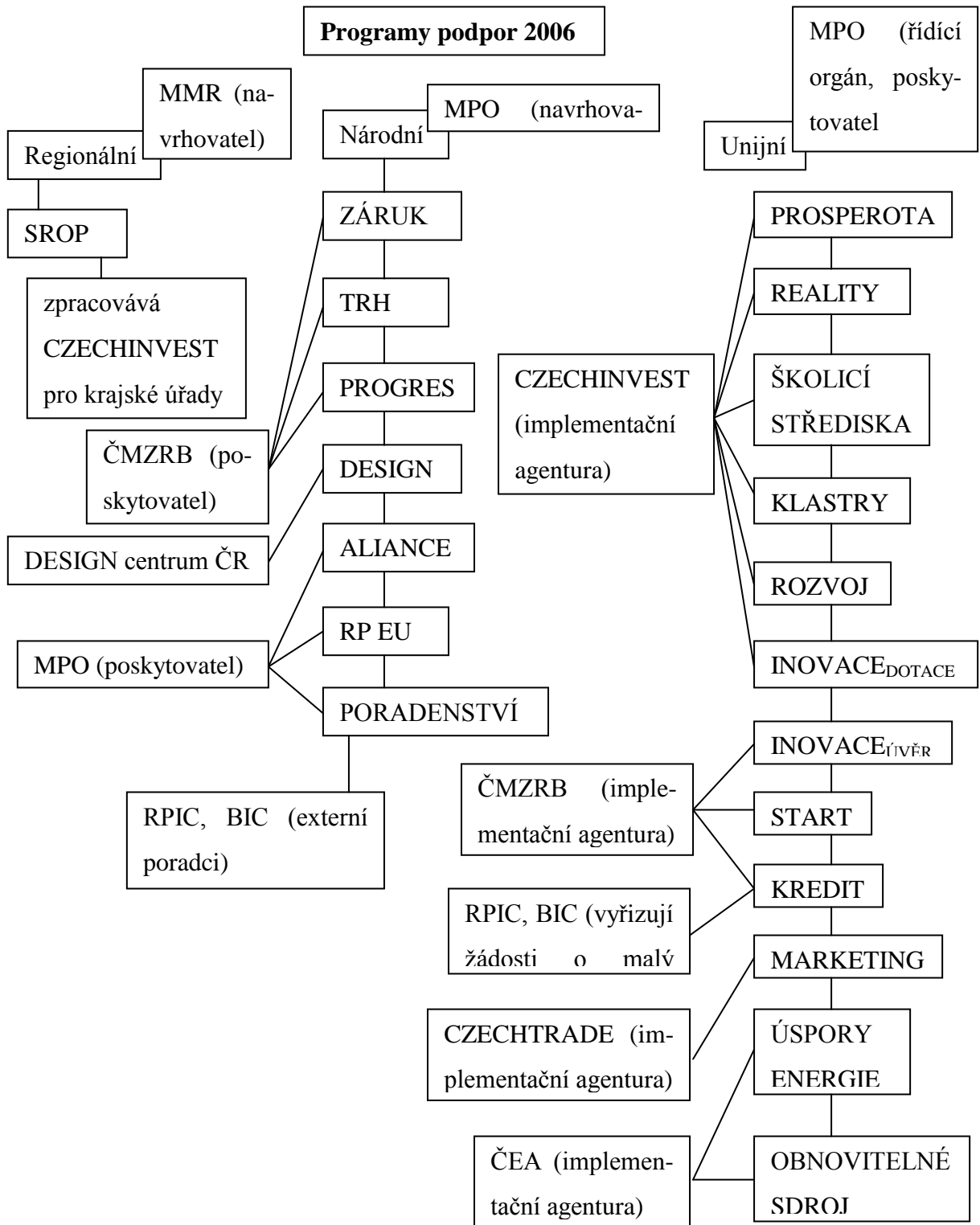
-je poskytovat státní podporu vývozu, a to poskytováním a financováním vývozních úvěrů a dalších služeb s vývozem souvisejících. Banka nabízí jednak produkty krátkodobého financování vývozu se splatností do dvou let, jednak produkty středně a dlouhodobého financování se splatností 2 – 10 let.

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP)

-je součástí systému státní podpory exportu. Poskytuje pojišťovací služby všem vývozcům českého zboží bez rozdílu jejich velikosti, právní formy a objemu pojištěného vývozu. Tento typem pojištění je realizován se státní podporou, že stát ručí za závazky EGAP vzniklé z pojistných smluv a z pojištění vývozních úvěrových rizik.

Kromě toho EGAP nabízí pojištění tuzemských pohledávek. Jde o pojišťování proti krátkodobým, komerčním rizikům nezaplacení v důsledku platební neschopnosti nebo platební nevůle domácího nebo zahraničního kupujícího.

Schéma 1 Programy podpor 2006 a jejich poskytovatele



3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Plánování obecně se pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání, tj. při rozjezdu podniku, v průběhu reálného života podniku i při poklesu nebo prodeji podniku. Je obecně známo ze zkušeností západních tržních ekonomik[3], a to platí pro podniky všech velikostí, že úspěšné podniky používají plánování na různých úrovních a používají též různé druhy plánů.[4]

3.1 Plánovací proces

Plánovací proces sestává ze tří stupňů:

1) **Porozumění, kde jsme.**

- Porozumění vašemu produktu nebo službám, a zda jsou lepší nebo horší než produkty nebo služby vašich konkurentů v očích vašich zákazníků, tedy porozumění vaší konkurenční výhodě. Například:

1. Jak budete konkurovat v ceně nebo kvalitě vašich výrobků nebo služeb?
2. Je váš výrobek nebo služba odlišný v některé oblasti?

- Porozumění, kdo jsou vaši zákazníci a proč a jak od vás nakupují vaše výrobky nebo služby. Například:

1. Můžete identifikovat tržní segmenty – tj. oblasti, kam výrobek/ služby dodáváte?
2. Jsou vaši zákazníci spokojeni s vašimi výrobky nebo službami?

- Porozumění vašim vlastním a firemním silám a slabostem. Například:

1. Jaké jsou vaše osobní cíle, vaše vlastní síly a slabosti jako podnikatele?
2. Jak dobří jsou vaši lidé (zaměstnanci) a vaše vybavení (technické)?
3. Máte finanční prostředky pro vklad do podnikání?

- Porozumění příležitostem a hrozbám, které před vámi stojí na trhu. Například:

1. Je trh rostoucí?

Mohou změny v sociální, právní, ekonomické, politické nebo technologické oblasti ovlivnit v budoucnosti vaše podnikání? (SLEPT analýza⁶)

2) **Rozhodnutí kam chceme jít.**

- Rozhodněte, jaké jsou celkové cíle pro vaše podnikání a pro vás osobně.
1. Chcete vést svoji firmu k růstu?
 2. Odpovídá tomu váš životní styl?
- Vytvořte specifická měřítka, která vám budou signalizovat, že vaše cíle byly dosaženy. Cíle musí být tzv. specifikovatelné, měřitelné, dosažitelné, reálně i stanoveném čase (tzv. SMART⁷ kritéria).
- 3) **Plánování, jak se tam dostaneme.**
- Vytvořte strategie, jak dosáhnete svých cílů. To znamená, stanovte způsob koordinace jednotlivých oblastí: marketingu, operací, lidí a financí.
 - Vypracujte marketingový plán. To bude znamenat následné rozpracování jednotlivých prvků marketingového mixu a potažmo způsobů, jak prodat vaše výrobky nebo služby různým typům zákazníků.
 - Vypracujte finanční rozpočet, tj. odhad obrátu, zisku a hotovosti, abyste viděli, jaké finanční zdroje budou potřeba k naplnění vašeho plánu.

Shrnutí všech tří stupňů plánovacího procesu můžeme vidět na schéma 2. Je vidět, že celý plánovací proces vychází z osobních cílů podnikatele a z cílů podniku.

3.2 Druhy plánů

V prvé řadě se jedná o podnikatelské plány obecně.

3.2.1 Podnikatelské plány

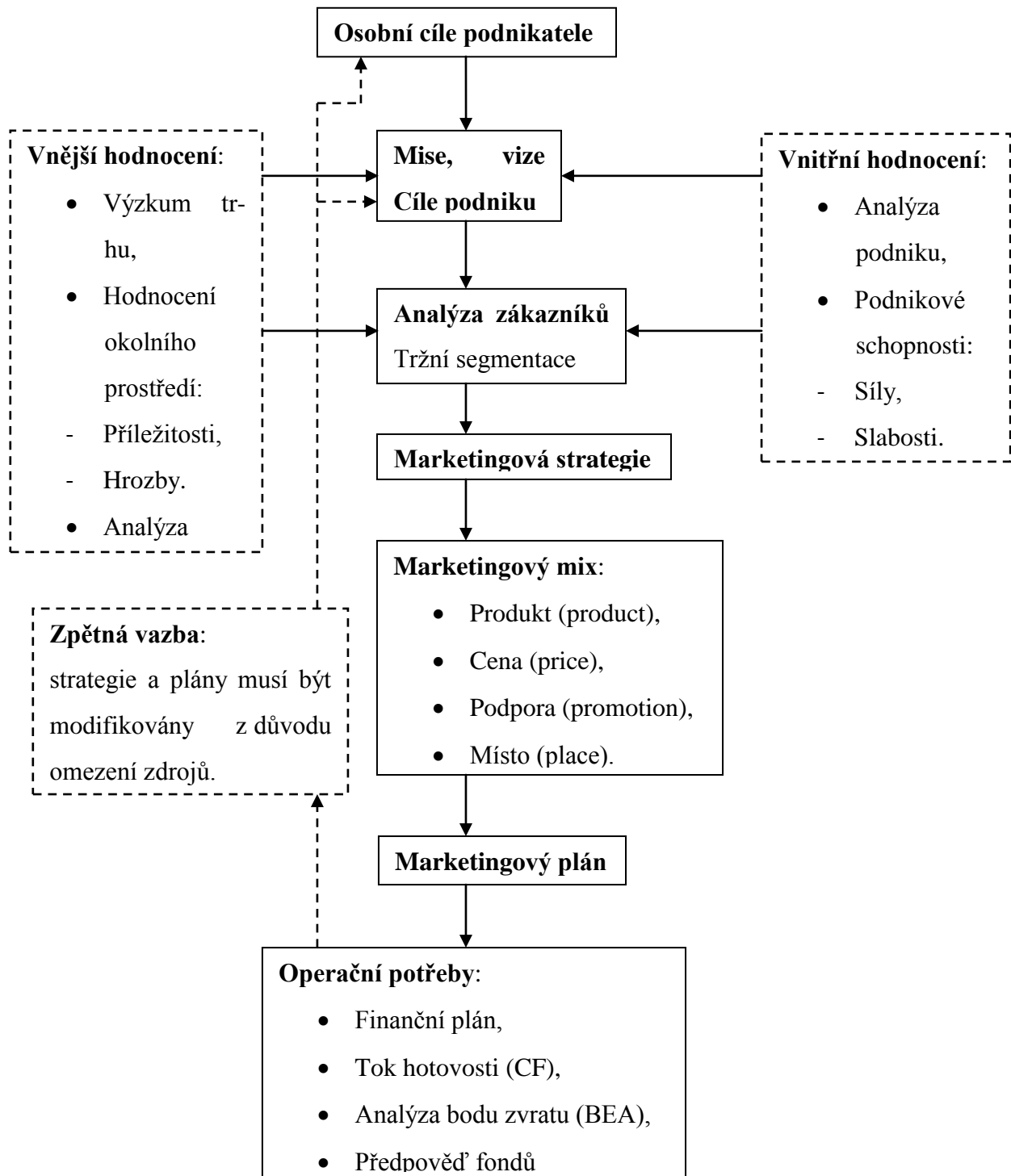
Musíme použít některou z definicí z podnikatelské literatury. Např. autoři Hisrech & Peters[5] podnikatelský plán definují takto:

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.

Podnikatelský plán pomáhá plánovat výdaje a tedy i v konečném důsledku získat lepší podmínky od dodavatelů či například leasingových společností. Pokud se podniku daří dobře, podnikatelský plán ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat i vyšší provozní

kapitál. Naopak pokud se podniku nedaří, podnikatelský plán upozorní, že je potřeba situaci neprodleně řešit, aby podnik dostal svým obchodním závazkům.

Schéma 2 Plánovací proces[6]



Další druhy plánů, které mohou být i součástí podnikatelských plánů, můžeme rozdělit dle **funkčních oblastí** [7] na:

Marketingové plány. Dávají odpověď na následující otázky:

- * Jak mohu získat zákazníky?
- * Za jakou cenu?
- * Jakým druhem reklamy?

Výrobní plány. Dávají odpověď na otázky:

- * Jak velká má být výrobní plocha? / Jak má vypadat zázemí pro poskytované služby?
- * Jaké stroje a vybavení budou potřeba? V jakém množství?
- * Jak budete kontrolovat odpady a kvalitu výrobků nebo služeb?
- * Jaké legislativní požadavky musí podnik splňovat?

Organizační plány. Dávají odpověď na otázky:

- * Jaké druhy znalostí a dovedností budete potřebovat pro podnikání?
- * Jaké jsou znalostní požadavky na personál?
- * Jak bude vypadat organizační struktura podniku?
- * Jak bude zabezpečen tok informací ve firmě?

Finanční plány. Dávají odpověď na otázky:

- * Kolik finančních prostředků budete potřebovat pro zahájení podnikání?
- * Kolik finančních prostředků bude přitékat a odtékat první rok měsíčně, druhý rok pololetně, třetí rok ročně (tj. cash-flow)?
- * Jaký bude stav majetku a jeho krytí na začátku a konci prvního roku?
- * Jaké budou vaše osobní příjmy z podnikání?
- * Jak budete financovat podnikání a odkud budou pocházet finanční zdroje?

Základy financí pro podnikatele:

- Rozvaha podniku [aktiva (dlouhodobý majetek a oběžný majetek) a pasiva (vlastní kapitál, cizí zdroje)],
- Náklady a výnosy podniku,

- Příjmy a výdaje,
- Zakladatelský rozpočet podnikatele.

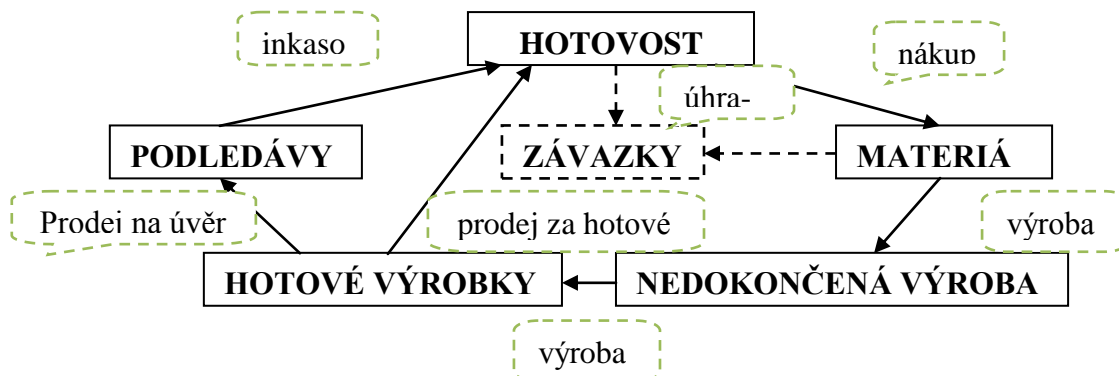


Schéma 3 Změna forem oběžného majetku

Plány řízení kvality. Budou odpověď na otázky v oblasti TQM⁸:

- * Jak uspokojí vaše výrobky nebo služby zákazníky?
- * Jak se promítají vlastnosti vašeho výrobku nebo služby do excellence (unikátnosti) výrobku?
- * Jak budete řídit kvalitu svých výrobků nebo služeb?

Plány R&D⁹. Dávají odpověď na otázky:

- * Jaké výrobky nebo služby budou vyvíjeny?
- * Jak bude financován vývoj nových výrobků nebo služeb?
- * Jaký bude časový plán vývoje nových výrobků nebo služeb?

Počítačové plány. Dávají odpověď na otázky:

- * Jaké počítačové vybavení (hardware i software) bude k podnikání potřeba jak z hlediska zajištění výrobky / služeb, tak pro zajištění toku interních informací, jaká bude jeho cena a kdy bude opatřeno?
- * Jak přispěje počítačové vybavení k úspěchu vašeho podnikání?

Z hlediska **termínování** můžeme plány rozdělit na:

Krátkodobé. V těchto případech hovoříme o operativních plánech.

Střednědobé. Zde hovoříme o taktických plánech.

Dlouhodobé. Jedná se o strategie.

3.2.2 Podnikatelské strategie

Autor Rice[8] definuje strategii následovně:

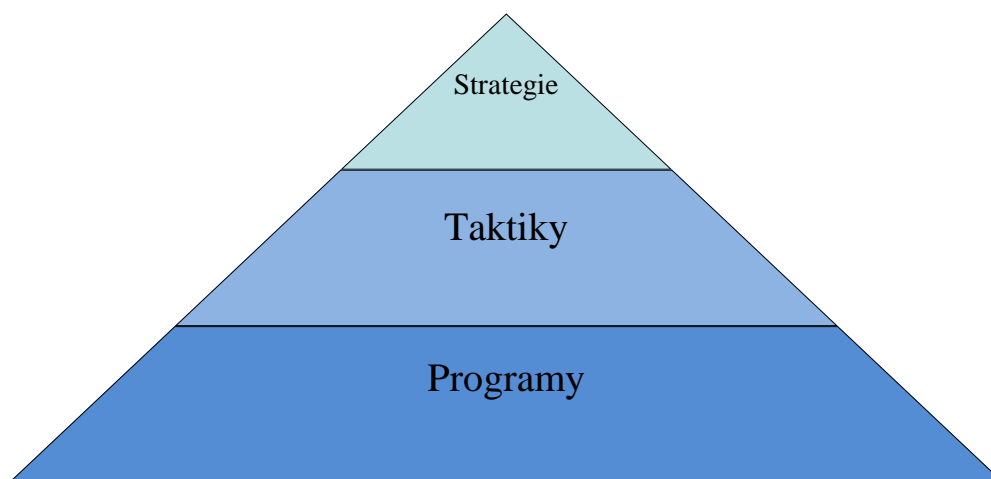
Jednoduše řečeno, strategie je program, jak řídit podnikové zdroje (lidské materiální/technické a finanční) k dosažení zisku.

Autoři Wilson & Bates[9] definují strategii mnohem komplikovaněji jako:

Podnikatelská strategie popisuje, jak organizovat vaše podnikání (rozmisťovat vaše zdroje), jak konkurovat k udržení zákazníků ve vašich cílových trzích (dosahovat vašich cílů), jak čelit konkurentům a ostatním vnějším faktorům, které znamenají pro vaše podnikání hrozby.

Strategická pyramida[10] je znázorněná na obrázku 3.

Strategická pyramida zdůrazňuje důležitost sestavení solidní struktury strategického podnikatelského plánu. Podstata strategie v nejvyšší části pyramida je zaměřená na specifické trhy, tržní potřeby a produkty nebo nabídky služeb. Následují taktiky jako soubor marketingových nástrojů a cesta, kterou by mohly být na trh přeneseny. Programy na základně pyramida naznačují specifika implementace, konkrétní zavedení. Programy obsahují časové harmonogramy, rozpočty výdajů a projektované výsledky prodeje.



Obrázek 3 Strategická pyramida

3.2.3 Strategický plán

Z výše uvedených pasáží týkajících se podnikatelských plánů i podnikatelských strategií jsou zřejmé určité shodné rysy plánů. V praxi jsou často používány strategické plány. Strategický plán obsahuje čtyři základní části[11]:

- Analýzu **situace**,
- Návrh **zbraní**,
- Stanovení **cílů**,
- Vytvoření **taktik**.

Jednotlivé části strategického plánu můžeme charakterizovat následovně¹⁰:

Situace: situaci podniku můžeme analyzovat stanovením **pěti W**:

- Who (Kdo)? ‚Lidé.‘ Kdo jsou klíčoví lidé? To jsou vaše síly.
- What (Co)? ‚Věci.‘ Jaké je prostředí vašeho podniku? Co podnik vyrábí?
- When (Kdy)? ‚Čas.‘ Kdy prodáváme nejvíce a nejméně? Kdy je největší zisk?
- Where (Kde)? ‚Umístění.‘ Kde je ideální místo pro vaše podnikání? Kde je nejhorší místo?
- Why (Proč)? ‚Příčina, smysl, cíl.‘ Proč podnik začal podnikat? Proč začal růst?

Zbraně: určíte identifikaci zdrojů a předností výrobků.

- Resources (Zdroje). Jaké zdroje budete potřebovat a odkud je získáte?

Cíle: nastavíte použitím jednoduché otázky v oblasti prodeje a zisku.

- Sales (Prodej). Jaké budou prodeje v krátkodobém horizontu?
- Profits (Zisky). Jaké budou zisky v dlouhodobém horizontu?

Taktiky: jsou souhrnem plánů v marketingu, výrobě, finančních a lidech.

- Marketingový plán (Marketing plan),
- Plán výroby (Production plan),
- Finanční plán (Finance plan),
- Plán lidských zdrojů (People plan).

3.2.4 Kdo bude plánovat

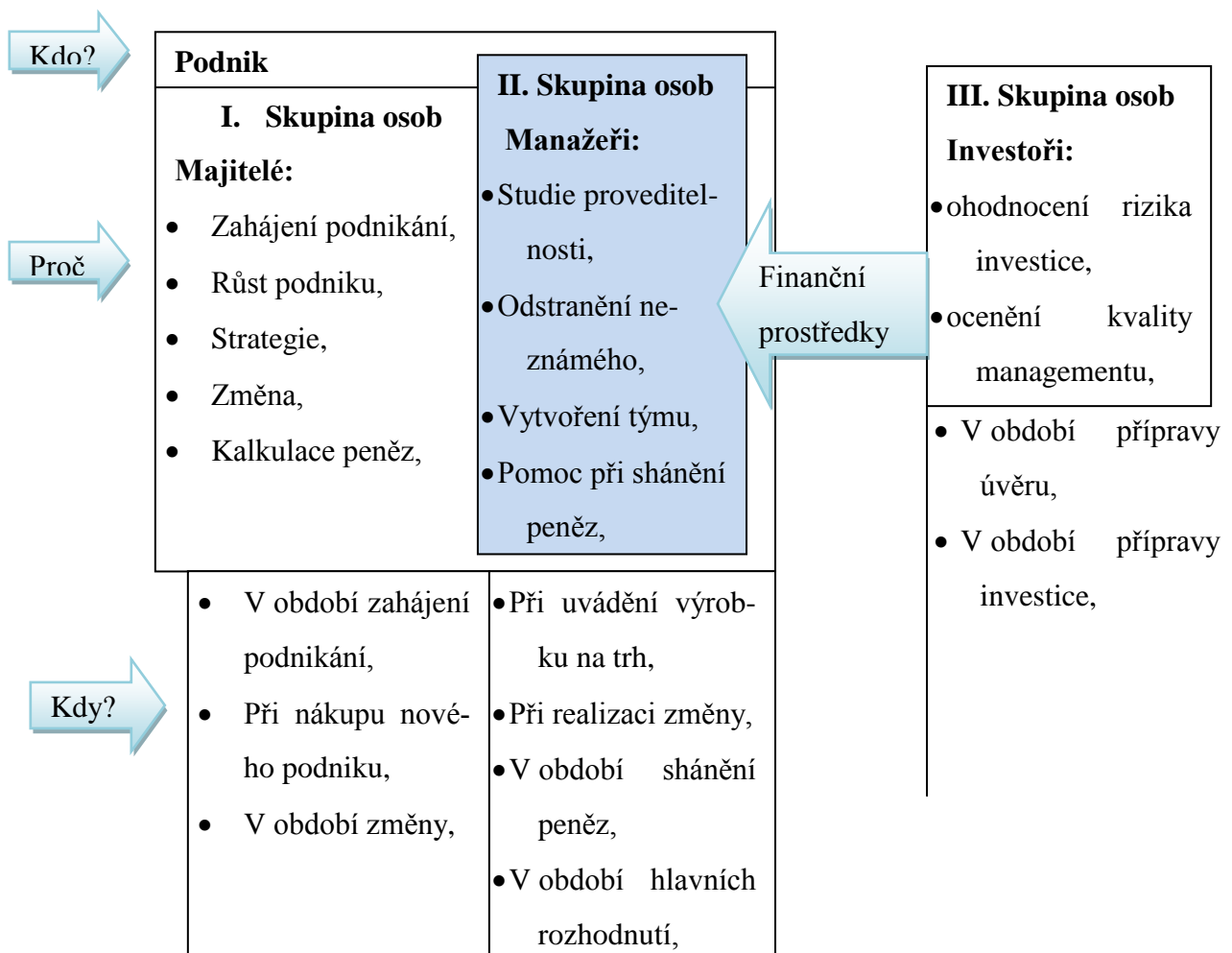
Podnikatelé někdy plány považují za obtěžující záležitost. Za něco, co je nutné zpracovat zvláště v případě shánění externích zdrojů financování a externích investorů. Zřídka jsou podnikatelské plány chápány jako dokument pro podnikání a pro podnikatele. Obecně můžeme říci, že podnikatelský plán slouží ke dvěma základním účelům¹¹:

- K vnitřní potřebě v podniku,
- K vnější potřebě, pro mimopodnikové účely[12].

Toto základní dělení předurčuje též základní skupiny osob, které mají ze zpracování podnikatelských plánů hlavní prospěch, a to jsou:

- Majitelé podniků a manažeři na různých úrovních řízení,
- Investoři. Bankéři, rizikovní investoři, obchodní „andělé“.

Podnikatelský plán může být vypracován v různý čas s potenciálními přínosy pro různé druhy uživatelů. Grafické vyjádření toho, kdo má z podnikatelských plánů hlavní přínosy, proč se podnikatelské plány zpracovávají a kdy se zpracovávají, je uvedeno na obrázku.



Obrázek 4 Smysl podnikatelského plánu – kdo, pro, kdy[13]

3.2.4.1 Kdo má hlavní užitek z podnikatelských plánů

Na podnikatelském plánu budou zainteresovány tři typy osob:

1. **Majitelé**, kteří myslí hlavně na budoucnost podniku (tyto osoby můžeme zařadit do I. skupiny),
2. **Manažeri**, kteří řídí podnik (tyto tyto osoby můžeme zařadit do II. skupiny),
3. **Investoři**, kteří hodlají vstoupit do podniku buď jako rizikovní investoři, nebo jako bankéři, kteří úvěrují podnik (tyto osoby můžeme zařadit do III. skupiny).

3.3 Kdy plánovat

Pro všechny zmíněné skupiny zainteresovaných osob můžeme otázku „**kdy**“ plánovat shrnout do následujících čtyř období užití podnikatelských plánů:

1. **Start-up** (zahájení podnikání)
 - Soukromník,
 - Profesionálnější přístup,
2. **Růst podniku**
 - Přežívání,
 - Růst podniku (eventuálně rychlý růst),
3. **Turnaround** (obrat podniku od úpadku k prosperitě)
 - Začínající krize,
 - Shut down (zastavení provozu),
4. **Jiné příklady**
 - Feasibility study (studie proveditelnosti).

3.3.1 Start-up (zahájení podnikání)

Zde se podnikatelské plány liší, pokud se jedná o zakládání:

- **Živností** - živnostenské podnikání. Podnikatelské plány jsou jednodušší a nejsou tak propracované. V tuzemsku v mnoho případech nejsou zpracovávány vůbec anebo teprve až živnostníka požádá o zpracování podnikatelského plánu banka při žádost o úvěr.
- **Většího podniku** – např. společnosti s ručením omezeným (s. r. o). Zde jde již o více profesionálnější přístup, podnikatelský plán je propracovanější a v mnoho případech je zpracováván externí profesionální poradenskou firmou nebo agenturou.

Není nikde jednoznačně řečeno, že podnikatelský plán pro mikro nebo živnostenské podniky musí být jednoduchý a pro větší podniky rozsáhlejší a komplexnější. Propracovanost a komplexnost podnikatelského plánu velmi závisí na velikosti a záběru navrhovaného nového podniku[14].

3.3.2 Růst podniku

Obecně platí, že k růstu podniku může dojít, jsou-li splněny tři základní podmínky:

- * **Existuje motivace podnikatele,**
- * **Existují podmínky na trhu,**
- * **Existují dispozice k růstu uvnitř podniku.**

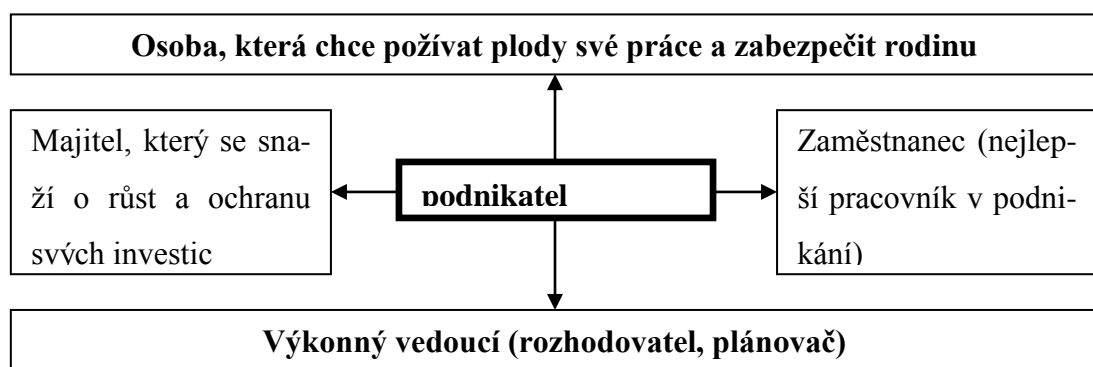


Schéma 4 Svět majitele – podnikatele v počátcích podnikání

Tento model má své výhody v začátcích podnikání, eventuálně u velmi malých podniků. Začne-li však podnik růst, stává se uvedený model naopak velmi svazujícím. Zůstane-li

v období růst podniku podnikatel v pozici několikajediné osoby, může dojít k velkým problémům nebo dokonce k úplnému kolapsu podnikatele, resp. podniku.

3.3.3 Turnaround – obrat k lepšímu

Turnaround v podnikové praxi znamená obrat (změna) podniku od úpadku k jeho prosperitě.

Varovné signály bankrotu definují autoři Hisrich & Peters z USA následovně:

- * Uvolněné finanční řízení,
- * Manažeři nemohou doložit významné transakce,
- * Kvůli zvýšení tržeb a zlepšení CASH-FLOW dostávají zákazníci velké slevy,
- * Klíčoví zaměstnanci opouštějí firmu,
- * Nedostatek materiálu zabraňuje splnit objednávky,
- * Nejsou placeny daně z mezd,
- * Je patrný zvýšení počet stížností zákazníků na služby a kvalitu zboží.

Samozřejmě nikde není zaručeno, že ve všech případech dopadne turnaround úspěšně a podnik se opět vrátí k prosperitě. I sebelepší a obětavější přístup někdy nepřinese úspěch, protože prostě chybí kus podnikatelského štěstí.

Rozdíl mezi dobře a špatně řízeným turnaroundem můžeme vidět v následující tabulce.

Dobře řízení turnaround (plánování, CPM harmonogramy)	Špatně řízení turnaround (pracovní listy, pouze verbální koordinace)
<p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zlepšená komunikace, ✓ Nejnižší možné náklady, ✓ Nejkratší možný čas, ✓ Vyšší morálka, ✓ Vyšší produktivita, ✓ Očekávatelné problémy. ✓ Nižší emoční úbytek. 	<p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zhroucená komunikace, ✓ Mnohem vyšší celkové náklady, ✓ Delší zastavení provozu podniku, ✓ Nižší morálka, ✓ Nižší produktivita, ✓ Reakce na problémy,

Tabulka 3 Rozdíly mezi dobře a špatně řízeným turnaroundem

3.3.3.1 Riziko zastavení provozu

V období řízení turnaroundu v podniku existuje riziko zastavení provozu. Je to neustálé balancování nad propastí. Dojde-li k zastavení provozu, je mnohem obtížnější podnik znovu rozběhnout než při udržení chodu podniku.

3.3.3.2 Exit

Mnoho podniků vznikne a stagnuje, případně rychle zanikne. Život podniku je možné ukončit několika způsoby. Jedná se například o:

➤ **Prodej podniku:**

- Prodej podniku, ve kterém nejsou dluhy, ale také žádné peníze. Existují dokonce společnosti specializované na zakládání podniků a jejich následný prodej.
- Prodej zdravého podniku. Mnoho podnikatelů prodá svůj podnik, který je zdravý a životaschopný proto, aby získali peníze na jiné podnikání.

- **Pokles, bankrot a následná likvidace nesolventního podniku.** Podnikatelské plány se při likvidaci podniku v České republice nezpracovávají.

3.3.4 Jiné příklady

Studie proveditelnosti (feasibility study) je další možností netradičního uplatnění podnikatelského plánu. Zde uvedeme nejpoužívanější definice¹²:

Studie proveditelnosti – je analýza problému k určení, zda něco může být řešeno efektivně. Operativně (bude to pracovat?), ekonomicky (náklady a přínosy) a technicky (může to být postaveno?) – tyto aspekty jsou součástí studie proveditelnosti. Výsledky studie určují, zda rozhodnutí může být implementováno.

Jaký je účel studie proveditelnosti?

Studie proveditelnosti by měla být dobrou základnou pro počáteční analýzu projektů a návrh aktivit v začátku. Konečným produktem studie by měla být jasná zhuštěná zpráva o proveditelnosti pro vrcholové manažery podniku, prezentující navrhované specifikace a cíle projektů se závěry a doporučeními pro následující fázi. Tato zpráva by měla předložit výhody a nevýhody spojené s každou volbou a náklady, příjmy, strategické úvahy a případně ostatní problémy.

Proč zpracovat studii proveditelnosti?

Když je to zpracovávána jako projekt, jeden z výstupů může být předběžné podnikání. Jestliže je studie proveditelnosti zpracována již po uvedení výrobku na trh, může pomoci zjemnit rozsah. V některých případech může studie zúžit množství variant, ohodnotit každou z variant a navrhnout řešení.

Jak se dá zpracovat studie proveditelnosti?

Studie proveditelnosti se zpracovává v několika postupných krocích:

Krok 1 Vytvořte tým. Do týmu jmenujte zkušené manažery. Pokud je třeba, jmenujte i externí specialisty.

Krok 2 Ohodnoťte rozsah studie a stanovte nároky na kvalitu, náklady a čas.

Krok 3 Sestavte časový harmonogram a rozpočet pro studii proveditelnosti.

Krok 4 Vytvořte podnikatelský plán jako případovou studii.

Krok 5 Sestavte zprávu o proveditelnosti jako výstup. Zpráva bude obsahovat:

- Prozkoumání variant,
- Seřazení variant,
- Návrh cesty vpřed.

Jak se dá studie proveditelnosti řídit?

U studie proveditelnosti by měly být řízeny následující tři základní prvky:

- Organizace – měla by být pružná. Snažte se jasně definovat role a odpovědnosti.
- Komunikace – vnitřní komunikace v týmu má zajišťovat sdílení informací, odstranění duplicitních informací a zpoždění informací.
- Řízení / kontrola – kontrolní body jsou důležité pro hodnocení, jakým způsobem a v jakém čase jsou stanovené cíle naplňovány.

3.4 Tvoříme podnikatelský plán

Struktura podnikatelského plánu:

- **Titulní strana**, která podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu.
- **Exekutivní souhrn**, obvykle se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Cílem je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení dokumentu.
- **Analýza trhu**, sem patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnutí všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku.
- **Popis podniku.**

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- Výrobky nebo služby,
- Umístění \ lokalita a velikost podniku,
- Přehled personálu podniku \ organizační schéma,
- Veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- Průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.
- **Výrobní plán**, který pasáž zachycuje celý výrobní proces.
- **Marketingový plán** bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.
- **Organizační plán**, v této části je popsána forma vlastnictví nového podniku.

- **Hodnocení rizik**, zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje.
- **Finanční plán**, se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:
 - Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
 - Vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech.
 - Odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.
- **Přílohy (podpůrná dokumentace)**, zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu.

3.4.1 Nástroje vnější analýzy podniku

SWOT analýza

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu **silných (Strengths)** a **slabých (Weaknesses)** stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, a dále z pohledu **příležitostí (Opportunities)** a **hrozeb (Threats)**, kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy náš podnik vytaven. Přitom je třeba si uvědomit, že:

- **Silné a slabé stránky** jsou v podstatě **interní** faktory,
- **Hrozby a příležitosti** jsou **externími** vlivy.

SLEPT analýza

-je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání **externích** faktorů.

- * **Sociální** oblast (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míra a vnímání korupce, „krajové“ zvyklosti aj.),
- * **Legislativní** oblast (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i „neprávním“, práce soudů včetně rejstříkových soudů aj.),

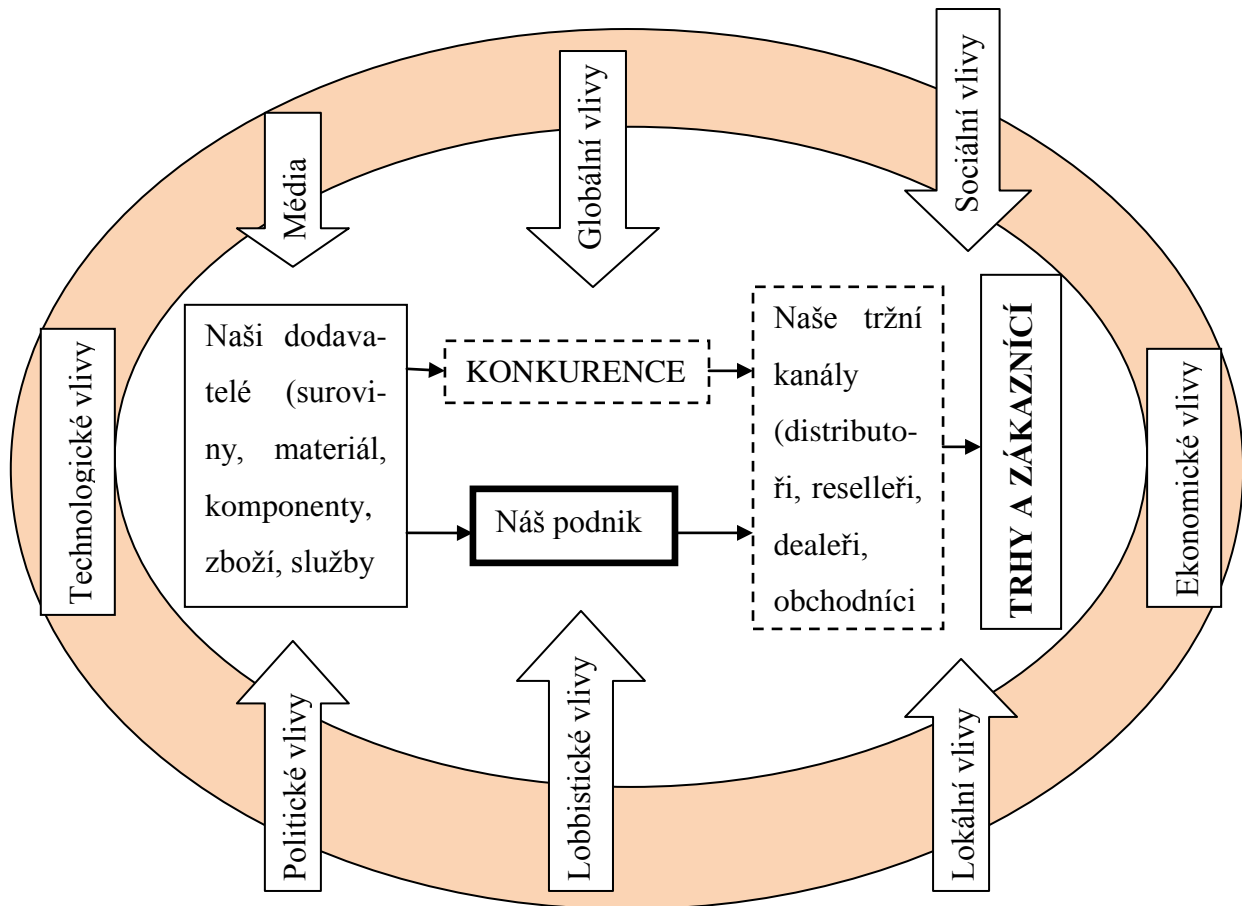
- * **Ekonomická** oblast (hospodářské ukazatele, přímé i nepřímé daně, restrikce vývozu a dovozů, státní podpora aj.),
- * **Politická** oblast (stabilita poměrů, resp. státních a municipálních institucí aj.),
- * **Technologická** oblast (technologické trendy aj.).

Porterův model konkurenčních sil

Jde o model, resp. rámec pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať již potenciálních nebo reálně existujících. V zásadě jsou:

- ✦ **Vnitřní konkurenci**, tedy naše firma podniká nebo hodlá podnikat.
- ✦ **Novou konkurenci**, tedy ty subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně hodlají vstoupit a konkurovat nám.
- ✦ **Zpětnou integraci** v dodavatelském řetězci, která plyne z rizika zvýšení konkurence kvůli tomu, že nás existující či potenciální odběratel se rozhodne zajišťovat si do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby vlastními silami.
- ✦ **Dopředně integrace** v odběratelském řetězci je obrácený případ předešle uvedeného rizika zpětné integrace.
- ✦ **Riziko konkurence** substitutů plyne z ohrožení našich produktu na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty, které námi dosud nabízené produkty určitým způsobem nahrazují.

Obrázek 5 Svět kolem našeho podniku



3.4.2 Nástroje vnitřní analýzy podniku

7S

Model nabízí zkoumání firmy prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí každé společnosti. V českých ekvivalentech jde o:

- Strategie,
- Systém (vnitřní systém a procedury řízení firmy),
- Struktura (organizační struktura firmy),
- Spolupracovník (lidské zdroje firmy, angl. Staff),
- Styl manažerské práce (kompetence a přístup managementu),
- Schopnost (angl. Skills, tedy pracovní a tvůrčí dispozice lidí ve firmě, jejich profesionální kompetence, kvalifikace),

- Sdílené hodnoty (principy, ideje a hodnoty sdílené ve firmě – angl. Shared values).

Firemní funkce / faktory

Staví na funkčních oblastech aktivit firmy, např.: obchod a marketing, finance a rozpočty, výzkum a vývoje atd.

4P marketingového mixu

Marketingový mix není nástroj „čisté“ interní analýza, ale je obecně velmi užitečnou pomůckou v úvahách o produktech podniku a jejich realizaci na trhu. 4P vymezuje:

- Product (analýza našich produktu a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu),
- Price (posouzení našich cen),
- Promotion (podpora našeho obchodu a prodeje),
- Place (distribuce výrobků a služeb).

BCG matice

Jde o nástroj sloužící k vyhodnocení portfolia našich produktů, jejich přínosů a možných budoucích „osudů“. *Nestačí je znát nebo o nich vědět, důležité je začít je používat s vědomím jejich předností i nedostatků.*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ INFORMACE

Společnost Matchball s.r.o., vznikla v roce 2004, jako reklamní agentura která se zabývá reklamami a polepy na dopravních prostředcích, velkoplošných digitálních tisku a výrobou autoplachet. Společnost založily Jiří Rozsypálek a Martin Musil, první dva roky pracovali sami s pomocí jednoho brigádníka a jednoho živnostníka.

V současné době je společnost vlastněna dvěma majiteli - Jiří Rozsypálek se zabývá jednatelem, obchodní zástupce, ekonom a vlastní podíl 50%, Martin Musil se zabývá jednatelem, grafik a vlastní podíl 50%.

4.1 Popis podniku

Předmět podnikání výroba, obchod a služby v reklamě a tisku. Dohoda s reklamní agenturou Falcon na plochách, které nejsou obsazeny, jak je umístěn billboardi ve Zlínském kráji nebo reklamy přes rádio, např. rádio Kiss a Rádio Zlín.

Při koupě levných strojů se platí hotově a při dražších strojů si berou úvěr většinou na tři roky. Od roku 2004 do r. 2009 investovali do koupě strojů kolem 15mil.Kč. Do těch investovaných strojů patří v tabulce.

Rok a rozvoj i vznik	v r. 2004	v r. 2006	v r. 2007	V r. 2008	V r. 2009	V r. 2010
Přibily zaměstnanci	2jednatelé, 1živnostník, 1brigadník,	1grafik, 1obchodní zástupce,	1grafik, 1pomocník, 2živnostník,	2pracovníci (ořezávání a montáž), 1plachtář,	1tiskář, 1pomocník, 1živnostník (výškové práce)	Pomocník na tisku,
Technické vybavení	Tiskárny (nový stroj), Plotr (starší stroje), laminátor (starší stroje).	Tiskárny (nový stroj)	Svářecího stroje, Plotr,	Tiskárny na billboardy, Laminátor, Svářecího robota,	Tiskárna, 2x malá tiskárna, Tiskárna na pomoci UV technologii, Svářecí robot, Plotr,	
Cena vybavení (Kč)	750000kč 50000kč	-	10000kč, 50000kč,	100000kč, 65000kč,	450000kč, 2x 450000kč, 42000kč, 230000kč,	
Úvěr (na tři roky)	-	700000kč	-	5,5mil	6,5mil	

Tabulka 4 Vznik a rozvoj tento podniku od r. 2004-2010

Nabízení výroby a služby

Společnosti Matchball zahrnují několik výrobních řad. Jsou to podřady:

- Reklamní kompletní služby,
- Reklama a nálepky na vozidla,
- Velkoformátový digitální tisk,
- Průmyslové a corporate design,
- Obalový design,
- Výroba reklamních a prezentačních stojanů,
- Billboardy a bigboardy,
- Bannery a síťoviny,

- Vlajky,
- Město světél a podsvícení,
- Plakáty,
- Atd.

Cíle podniku a záměr

Základním krátkodobým cílem společnosti jsou:

- Kvůli nedávné krizi dohnat ztracený zisk,
- Uzavřít nějaké větší zakázky,
- Prodej dvou nových tiskáren a nákup dvou nových tiskáren.

Budoucí podnikatelský záměr jsou:

- rychlé služby a kvalitní potisk,
- potisk na i-phone,
- dotace EU – revitalizace objektu.

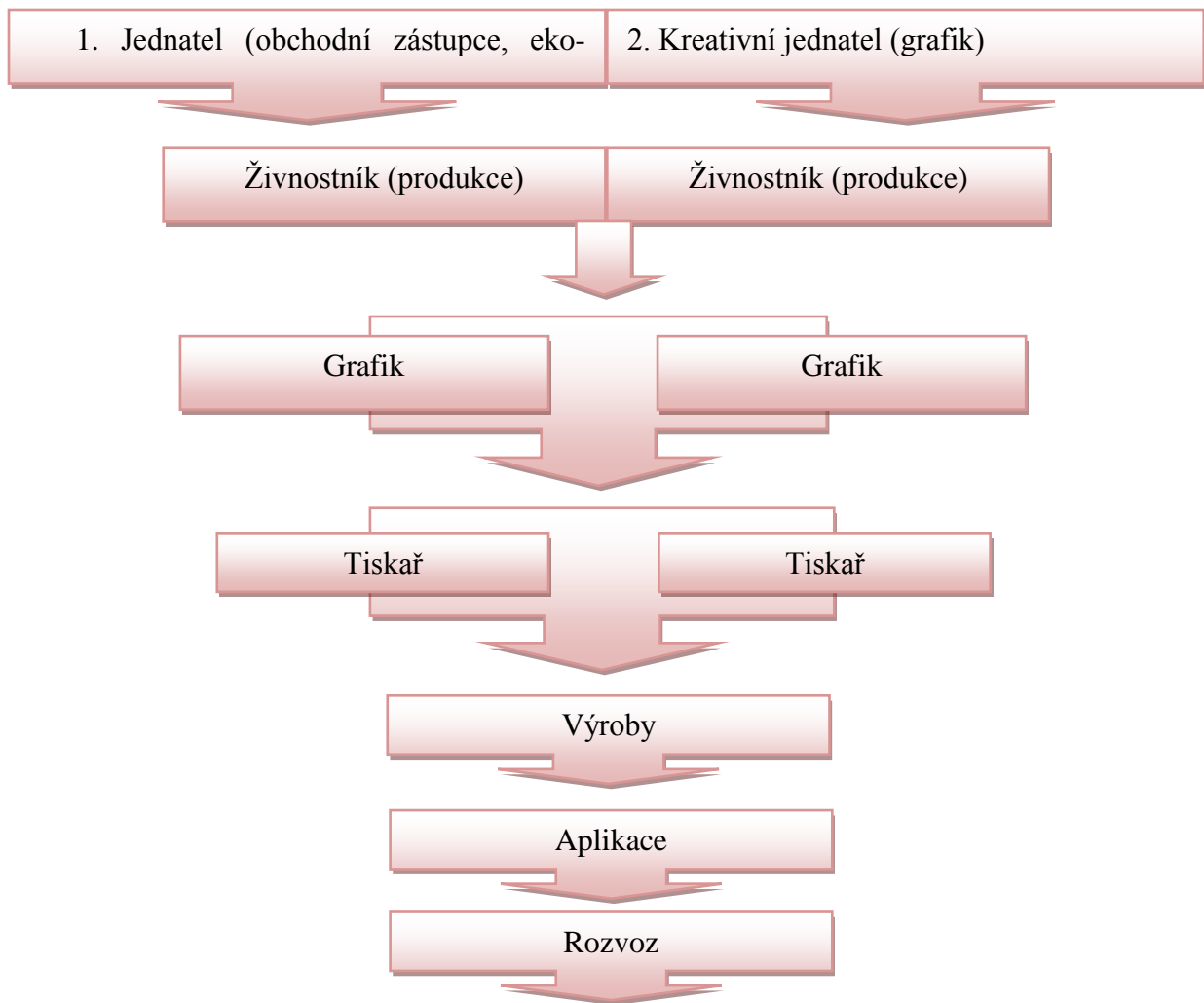
Organizační struktura

Ve společnosti z r. 2006 do r. 2010 přibyli další zaměstnanci, jako jsou grafici, obchodní zástupci, živnostníci, pomocníci, tiskaři, plachtaři a atd.

Při výběru zaměstnance musí splňovat tyto kritéria:

- * Středoškolské vzdělání,
- * Vyučen v oboru, jako kurz profilování tiskáren.
- * Vysokoškolské vzdělání,
- * Živnostník,
- * Apod.

Schéma 5 Organizační struktura



Týká se všech pracovníků společnosti, firma si zakládá na dobrém pracovním kolektivu. Motivace pracovníků – systém odebrání práce je nejefektivnější. Většina je živnostníků, když není práce, nejsou peníze, neumožní práci navíc = peníze navíc.

Umístění / lokalita podniku

Sídlo této společnosti se nachází v Napajedlech, odkud to všechno řídí, připraví a skladují výrobky.

4.2 Marketingový plán

4.2.1 Sektor konkurentů

Samozřejmě hlavní konkurenční podniky jsou velké firmy, dodávající po celém území ČR. V současně době není žádná konkurence ve Zlínském kraji je jedinou firmou takového podnikatelského záměru jiné konkurence jsou velkoformatová tiskárna v Olomouci, čtyři Brně a v Ostravě. Matchball dodává i několika velkým firmám a řetězcům, takže částečně působí i v segmentu, který z většiny pokrývají velké, konkurenční firmy. V segmentu menších dodavatelů působí vedle zkoumané společnosti i další podnikatelské subjekty podobné velikosti. Mezi nimi ale nedochází k větším konkurenčním tlakům, protože každý pokrývá určité množství zákazníků, na které mu stačí kapacity, případně obsluhuje zákazníky v jiné geografické oblasti.

Pro tržní segmenty kam výrobek dodávají:

- **Právnícké osoby:**
 - Nejznámější PIPELIFE,
 - TESCO MA,
 - Od reklamních katalogů,
 - Billboardů,
 - Politické strany,
 - Živnostníci – solárium Omega v Napajedle.
- **Fyzické osoby:**
 - Přáníčka,
 - Oznámení,
 - Tisk,
 - Kopírovací práce
 - Atd.

4.2.2 Sektor zákazníků

Mezi zákazníky se řadí hlavně jednotliví obchodníci, veřejné nebo soukromé podniky a apod., které obsluhuje služby tisk, kopírování, billboard a jiné reklamní servisu.

Většina zákazníků je spokojena s našimi výrobky a službami. Podnik raději bez zbytečností provede reklamaci ve vlastních režiiích, pro blaho zákazníka. Tak si získávají věrnost zákazníků. Takže každý kdo má zájem, který nikomu neřekne NE a nikdy neodmítne reklamaci. Náš výrobek nebo služeb odlišný v některé oblasti je jedinečná technologie tisku reklamních bannerů (UV). Firma, i když by měla tak, se zákazníky neseписuje smlouvu o dílo, tudíž je vše na domluvě a na dobrém jméně firmy.

4.2.3 Politika servisu a distribuce

Z tržního výzkumu firmy se prokazuje společnost Matchball nabízí svým klientům instalace všech možných i nemožných míst. Tato společnost ještě nabízí v lokalitě Zlína a Uherského Hradiště denní rozvoz zdarma. Pokud jste z Prahy, Bratislavy, Českých Budějovic, Brna nebo Ostravy a dalších měst, jsou schopni vám cokoliv v řadech několik hodin.

4.3 SWOT analýza

Metoda SWOT analýzy představují pro firmu ucelené shrnutí vnější i vnitřní analýzy, ve kterém se uvedou nejvýznamnější faktory uvnitř podniku, tedy jeho silné (strenghts) a slabé (weaknesess) stránky a klíčové okolní vlivy, mezi příležitosti (oportunities) a hrozby (threats).

Jde o faktory, jež mají na fungování společnosti největší vliv. Tak je to vhodný nástroj pro následnou formulaci strategie.

		SWOT analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí		<ul style="list-style-type: none"> – nízké náklady, – udržet se kvalitu i kvantitu výroby, – konkurenceschopnosti, – flexibilní přizpůsobování se změnám, – schopnost spolupráce, – použití nové technologie, – protíváha spolupracující proti velkým podnikům, – využití kapacit jednotlivých pracovníků, – rychlé reakce na požadavky trhu, – zvýšení nové technologií, 	<ul style="list-style-type: none"> – nemají smlouvu o dílo, – velmi málo zahraniční spojení podniku, – velké poplatky za elektronické zařízení, – nedostatek investičních zdrojů, – nedostatečná orientace na zahraničních trzích,
Vnější prostředí		Příležitosti	Hrozby
		<ul style="list-style-type: none"> – možnosti získání dotací, – spolupráce s vysokými školami, jako fakulta multimediální nebo aplikované informatiky, – snížení náklady na dopravu, – řízení vývoje podnikatelských subjektů v regionu, – mohou dělat větší investice, – v budoucí celkové stabilizaci sektoru MSP na trhu, – zvýšení podílu na trhu, – silný klastr vytváří pracovní místa, – zvětšování informací na webové stránky, 	<ul style="list-style-type: none"> – cena benzínu, papír,... – neaktivita managementu z těchto firem, – stagnace na trhu, – konkurence na trhu pracovních sil po vstupu ČR do EU, – změna preferencí koncových zákazníků,

Tabulka 5 SWOT analýza společnost Matchball

Inzerování reklama

- Dohoda s reklamní agenturou Falcon na plochách,
- Kiss rádio v Zlíně,
- Webové stránky <http://mball.cz/a> <http://www.facebook.com/matchball.cz>

4.4 Výrobní plán

Jeden velký plakát o průměru 9,3x6,3m se udělá jeden až dva dny a tisk trvá 1 billboardu cca 10min. Svoji práci si každý kontroluje sám. Na konci při expedici obchodní zástupce srovnává hotovou práci s požadavky zákazníka.

Zabezpečen tok informací ve firmě je interní databázová aplikace od společnosti MICROSOFT ACES. K výrobě jsou zapotřebí tyto programy:

- Adobe Corel,
- Adobe photo shop,
- Ilustrátor,
- Poster shop – tipovací stroj.

Dvě kontejnery o objemu 1100l odpadu se vyváží dva krát za týden.

4.5 Finanční plán

Základní kapitál firmy při založení byl 200000kč, další investice na nákup tiskárny v hodnotě 750000kč, a cca 100000kč nákup jiných věcí jako PC, kancelářské potřeby a vše potřebné pro zahájení podnikání.

4.5.1 Rozvaha

Počáteční rozvaha je zobrazena jednoduché tabulce.

Vstupní rozvaha podniku rok 2004 v Kč			
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	200000kč
Dlouhodobý hmotný majetek		Výsledek hospodaření minulých let	
Dlouhodobý finanční majetek		Výsledek hospodaření účetního období	
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Pohledávky		Závazky	
Krátkodobý finanční majetek		Bankovní úvěr	
– Bankovní účet	200000kč	– Dlouhodobý,	
– Pokladna,		– Krátkodobý	
– Cenový papír.			
Aktiva celkem	200000kč	Pasiva celkem	200000kč

Tabulka 6 Počáteční rozvaha podniku [v Kč]

4.5.2 Náklady a tržby podniku

Tyto části zahrnuje podrobný rozpis plánu nákladů a tržeb pro jednotlivé roky.

Denní pracovní norma je:

- Pomocník pracuje 8 hod/den
- Živnostník pracuje 10 hod/den.

Běžní pracovníci odpracují za měsíc 184-230hod. Měsíční plat je 80 – 170 Kč/hod. průměrné mzdy je 23000kč. Počet celý zaměstnanců jsou cca 16 zaměstnanců.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (mil. Kč)	-	3mil	6mil	9mil	23mil	21mil	27mil	24mil	30mil

Tabulka 7 Kalkulace tržeb roku 2004-2012 [v mil. Kč]

[Rok, v Kč]	Náklady (Kč)	Náklady (k úvěrům)	Finanční náklady	Mzdy zaměstnanců	Celkem
2004	800000		40000	92000 (4 zaměst.)	932000
2005	1500000		40000	92000	1632000
2006	700000		55000	138000	893000
2007	60000		80000	230000	370000
2008	165000	5500000	90000	299000	6054000
2009	1622000	6500000	120000	368000	8610000
2010	15700000		132000	368000	2070000
2011			132000	368000	500000
Odhad 2012	1500000		140000	368000	2008000

Tabulka 8 Loňské náklady a očekávané náklady roku 2012

Celkové náklady pro rok 2012 čítají 2008000 Kč.

	Zisk (v %)	Roční obrat (mil. Kč)
2004	-	-
2005	100%	3 mil. Kč
2006	80%	6 mil. Kč
2007	70%	9 mil. Kč
2008	60%	23 mil. Kč
2009↓	50%	21 mil. Kč
2010	40%	27 mil. Kč
2011	40%	24 mil. Kč
Celkem		113 mil. Kč

Tabulka 9 Roční obrat podniku

Právní formy

Ú p l n ý v ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného

Krajským soudem v Brně

oddíl C, vložka 47279

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.

Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu: 26.října 2004

Obchodní firma: MATCHBALL s.r.o.
Zapsáno: 26.října 2004

Sídlo: Zlín, Tř.T.Bati 407, PSČ 763 02 Zapsáno: 26.října 2004

Identifikační číslo: 269 43 590 Zapsáno: 26.října 2004

Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Zapsáno: 26.října 2004

Předmět podnikání:

- reklamní činnost a marketing

Zapsáno: 26.října 2004 Vymazáno: 17.září 2009

- návrhářská, designérská a aranžérská činnost

Zapsáno: 26.října 2004 Vymazáno: 17.září 2009

- kopírovací práce

Zapsáno: 26.října 2004 Vymazáno: 17.září 2009

- velkoobchod

Zapsáno: 26.října 2004 Vymazáno: 17.září 2009

- zprostředkování služeb

Zapsáno: 26.října 2004 Vymazáno: 17.září 2009

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zapsáno: 17.září 2009

Statutární orgán:

jednatel:

Jiří Rozsypálek, r.č. 771026/4122

Napajedla, Dvořákova 1423

den vzniku funkce: 26.října 2004

Zapsáno: 26.října 2004 Vymazáno: 17.září 2009

jednatel: Jiří Rozsypálek, r.č. 771026/4122
Napajedla, Na Malině 1637, PSČ 763 61
den vzniku funkce: 26.října 2004 Zapsáno: 17.září 2009

jednatel: Martin Musil, r.č. 771013/4168
Napajedla, Husova 1089
den vzniku funkce: 26.října 2004 Zapsáno: 26.října 2004

Způsob jednání: Za společnost jedná jednatel.

Zapsáno: 26.října 2004

Společníci:

Jiří Rozsypálek, r.č. 771026/4122

Napajedla, Dvořáková 1423

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 50 %

Obchodní podíl: 50%

Zapsáno: 26.října 2004 Vymazáno: 17.září 2009

Jiří Rozsypálek, r.č. 771026/4122

Napajedla, Na Malině 1637, PSČ 763 61

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 50 %

Obchodní podíl: 50%

Zapsáno: 17.září 2009 Vymazáno: 8.října 2009

Jiří Rozsypálek, r.č. 771026/4122

Napajedla, Na Malině 1637, PSČ 763 61

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 50% Zapsáno: 8.října 2009

Martin Musil, r.č. 771013/4168

Napajedla, Husova 1089

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 50 %

Obchodní podíl: 50%

Zapsáno: 26.října 2004 Vymazáno: 8.října 2009

Martin Musil, r.č. 771013/4168

Napajedla, Husova 1089, PSČ 763 61

Vklad: 100 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 50% Zapsáno: 8.října 2009

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Splaceno: 50 % Zapsáno: 26.října 2004

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

Dne: 04.04.11 11:23:44

Údaje platné ke dni 04.04.2011, 6:00

4.6 Hodnocení rizik

V současnu největším rizikem pro tuto společnost jsou:

- tento vývoj činnosti společnosti konkurentů a jejich produkty,
- finanční investice,

Můj výběr společnost čeká ještě schválit tuto žádost o grant v rámci EU (revitalizace nemovitosti). Možná to bude brát v úvahu o nesouhlas odpověď, takže vy směřují ostatní poskytování investiční pomoci jako návrat platit a nenávratný investiční pomoci na malé a střední podniky.

- Hospodářská krize i snížení měny,

V zájmu ochrany z tohoto rizika, marketingový tým dělá výzkumu a informuje o novinkách v té době. V důsledku tohoto zásahu v průběhu v roce 2009, během ekonomické recese, jsme neměli čelit deficitu o nic víc a mohl udržet naše stálé situaci. To znamená, že tato organizace stále udržuje správné politiky v oblasti marketingu vedení.

Vzhledem k tomu Česká republika má vlhké počasí, takže se používají moderní materiály a zařízení, které je dešť a vítr přenosné, pro reklamní tabule. A my dávají záruku, nebo po manipulaci přes jejich hotové výrobky, ale o tom, jak zařídit péči o rizika s jejich zákazníky. Tak, aby organizace mohou chránit jejich produkt z náhlého nebezpečí a živelné pohromy.

Tato společnost je stále v kontaktu s elektrickým proudem a je nutné chránit před ohněm a další instantní katastrof prostřednictvím tohoto například instalaci bezpečnostního zařízení vypne přístroj pracující v přijetí nebezpečného prostoru, sací zařízení, které odstraňuje znečišťujících látek z dýchací zóny.

5 V PROSTORU EU

Všeobecný investiční plán je žádost o dotaci v EU, zda je na nákup revitalizace nemovitosti, ale zatím čeká na schválení dotace. Dostávají zakázky od slovenské společnosti a zpátky dováží na Slovensko hotové reklamní produkty, že díky tomu spolupracují se slovenskou společností.

ZÁVĚR

Malé a střední podniky jsou v dnešním globalizovaném světě velmi důležitou součástí národních ekonom. Jejich nespornými výhodami jsou zejména flexibilita, inovativnost a odolnost vůči hospodářské recesi.

V této práci s tématem „Podnikatelský plán malého a středního podniku“ jsem se v teoretické části zabývala vysvětlením pojmů jako význam malých a středních podniků v ČR, jejich výhody i nevýhody, ekonomické a sociální přínosy, specifika, podpora malého a středního podnikání, jejich forma a podnikatelský plán MSP. Nakonec teoretické části letmo se zmínila jsem tvorba podnikatelský plán a jeho nástroje vnější a vnitřní analýzy podniku.

V další části jsem položila teoretické základy pro zpracování vybraného podniku do podoby podnikatelského plánu. Na začátku byl stručně popsán zkoumaný společnost Matchball, jeho historický vývoj a některé jeho charakteristiky. Potom byly uvedeny výsledky, ke kterým se dospělo po provedení analýzy vnějšího prostředí, jako se použila metoda SWOT analýzy. Tento SWOT analýza je nereálná, splnila analýza můj účel. Takže vy byste měly firmě pomoci využít její silné stránky a příležitosti v prostředí a zároveň ji upozornit na slabé stránky a možné hrozby.

Věřím, že zpracovaná tyto bakalářská práce počáteční pomoci ve vaší znalosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VEBER, Jaromír; SPROVÁ, Jitka; KOLEKTIV, A. *Podnikání malé a střední firmy: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Vyd.2. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [2] VODÁČKA, Lea; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Malé a střední podniky : Konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd.1. Brno : Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [3] P., BURNS,. *Entrepreneurship and Small Business*. 1st edition. New York: Palgrave, 2001. 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- [4] KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Dotisk prvního vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [5] HISRICH, R. D.; PETERS, M.P. *Založení nového podniku*. Vyd. 1. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [6] P., BURNS,. *Entrepreneurship and Small Business*. 1st edition. New York: Palgrave, 2001. 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- [7] N., SIROPOLIS. *Small Business Management: A Guide Entrepreneurship*. 5th edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1994. 676 s. ISBN 0-395-47207-5.
- [8] S., C., RICE. *Strategic Planning for the Small Business : Situations, Weapons, Objectives & Tactics*. 1st edition. Holbrook, Massachusetts: Bob Adams, Inc, 1990. 267 s. ISBN 1-55850-858-9.
- [9] P., WILSON; S., BATES. *The Essential Guide to Managing Small Business Growth*. 1st edition. Chichester: Wiley, 2003. 301 s. ISBN 0-470-85051-5.
- [10] Podle zdroje: <http://www.blans.com>
- [11] S., C., RICE. *Strategic Planning for the Small Business : Situations, Weapons, Objectives & Tactics*. 1st edition. Holbrook, Massachusetts: Bob Adams, Inc, 1990. 267 s. ISBN 1-55850-858-9.
- [12] Vnitřní a vnější dělení viz též: ŽIVĚLOVÁ, I. *Aby firma prosperovala*. Vyd. 1. Brno : Cathy, 1996. 117 s.

- [13] Ideově zpracováno podle zdroje: STOKES, D. *Small Business Management : An Active-Learning Approach*. 2nd edition. London : DP Publications Ltd, 1995. 386 s. ISBN 1-85805-129-0.
- [14] HISRICH, R. D.; PETERS, M.P. *Založení nového podniku*. Vyd. 1. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMA

Obrázek 1 Zastoupení kategorií podniků na celkovém počtu v roce 2003 v EU.....	20
Obrázek 2 Podíl kategorií podniků na zaměstnanosti a na vytvářené přidané hodnotě v roce 2003 v EU.....	20
Obrázek 3 Strategická pyramida	32
Obrázek 4 Smysl podnikatelského plánu – kdo, pro, kdy[13].....	35
Obrázek 5 Svět kolem našeho podniku.....	43
Schéma 1 Programy podpor 2006 a jejich poskytovatele.....	26
Schéma 2 Plánovací proces.....	29
Schéma 3 Změna forem oběžného majetku.....	31
Schéma 4 Svět majitele - podnikatele v počátcích podnikání.....	36
Schéma 5 Organizační struktura.....	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počty MSP v odvětvích a celkové ekonomice ČR.....	14
Tabulka 2 Počty zaměstnanců MSP v odvětvích a celkové ekonomice ČR (Vyjádření tisících osob).....	15
Tabulka 3 Rozdíly mezi dobře a špatně řízeným turmaroundem	38
Tabulka 4 Vznik a rozvoj tento podniku od r.2004-2010.....	47
Tabulka 5 SWOT analýza společnost Matchball.....	52
Tabulka 6 Počáteční rozvaha podniku [v Kč]	54
Tabulka 7 Kalkulace tržeb roku 2004-2012 [v mil. Kč]	55
Tabulka 8 Loňské náklady a očekávané náklady roku 2012.....	55
Tabulka 9 Roční obrat podniku	56

SEZNAM PŘÍLOH

¹ Viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění.

² Do jisté míry se tomuto vymezení vymyká právní definice podnikatele:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předsedů,
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštních předsedů.

³ Viz doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003.

⁴ Viz zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, a aktuálním znění.

⁵ Od počátku roku 2004 ChzechInvest sdružuje tři původně samostatné organizace – Agentura pro rozvoj podnikání (ARP), Agentura pro rozvoj průmyslu ČR (CzechIndustry) a Českou agenturu pro zahraniční investice (CzechInvest).

⁶ Ustálený termín v angličtině: SLEPT analysis (Social, Legal, Economical, Political, Technological analysis), tedy analýza sociálního, právního, ekonomického, politického nebo technologického prostředí.

⁷ Z angličtiny SMART: specific (specifický), measurable (měřitelný), achievable (dosažitelný), realistic (realistický), timeble (dosažitelný v čase).

⁸ TQM z angličtiny: Total Quality Management (Úplné řízení kvality)

⁹ R&D z angličtiny: Research and Development (Výzkum a vývoj)

¹⁰ poznámka: Tato struktura strategického plánu byla známa ve starověku ve válečné strategii dlouho před Kristem a dnes ji používají moderní armády. Byla používána také vládami, a to v historii i v současnosti. Světové společnosti jako jsou Procter & Gamble, Merk, Krafit, IBM, 3M, Sony, Datson, Suzuki dnes používají tento druh plánování. A mají excelentní výsledky.

¹¹ poznámka: obecného dělení podnikatelských plánů je v literatuře uvedeno značné množství. Pohled na dělení podnikatelských plánů uváděný v této knize vychází zvláště ze zkušeností jejích autorů.

¹² Podle zdroje: <http://www.pcmag.com/encyclopedia>

UŽITEČNÉ ADRESY

Agrární komora ČR, Blanická, 772 00 Olomouc, tel.: +420 585 228 530, www.agrocr.cz. Pracoviště Praha: Štěpánská 63, 110 00 Praha, tel.: +420 224 215 946

Asociace inovačního podnikání ČR, Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1, tel.: +420 221 082 275, www.aipcr.cz

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Těšnov 5, 110 00 Praha 1, tel.: +420 222 246 404, www.amspace.cz

Business Angels Czech, Točická 34, 140 00 Praha 4, tel.: +420 241 485 104, www.bacz.cz

CEBRE (Czech Business Representation) – Česká podnikatelská reprezentace při EU v Bruselu, Bastion Tower, level 20, Placu du Champ de Mars 5, 1050 Brussels, Belgium, tel.: +32 2 550 35 47, www.cebrecz

Centrum pro regionální rozvoj České republiky, Vinohradská 46, 120 00 Praha 2, tel.: +420 221 580 201, www.crr.cz

CzechInvest, Štěpánská 15, 120 00 Praha, tel.: +420 296 342 500, www.czechinvest.org

Czech Venture Partners, s.r.o., Filmařská 19, 150 00 Praha 5, tel.: +420 222 488 824, www.cvp.cz

Česká exportní banka, a.s. (ČEB), Vodičkova 34, 111 21 Praha 1, tel.: +420 222 843 111, www.ceb.cz

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., Jeruzalémská 964/4, 110 00 Praha 1, tel.: +420 255 721 111, www.cmzrb.cz

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. – EGAP, P. O. Box 6, Vodičkova 34/701, 111 21 Praha 1, tel.: +420 222 841 111, www.egap.cz

Euro Info Centrum (EIC) Praha, Vinohradská 46, 120 00 Praha 2, tel.: +420 221 580 203, www.euroinfocentrum.cz

Hospodářská komora České republiky, Freyova 27, 190 00 Praha 9 – Vysočany, tel.: +420 296 646 111, www.komora.cz

Národní vzdělávací fond, Opletalova 25, 110 00 Praha 1, tel.: + 420 224 500 500,
www.nvf.cz

Sdružení podnikatelů a živnostníků ČR, Na Strži 9, 140 00 Praha 4, tel.:
+420 261 104 242, www.sdruzenispcr.cz

Společnost vědecko-technických parků ČR, Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1, tel.:
+420 221 082 275, www.svtp.cz

Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, Těšnov 5, 110 00 Praha 1, tel.: +420 224 805 158,
www.socr.cz

Svaz průmyslu a dopravy ČR, Jankovcova 1569/2c, 170 00 Praha 7, tel.: +
420 234 379 500, www.spcr.cz

Hotové produkty



